

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA COMO ELEMENTO
DINAMIZADOR EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

MANUELA PARDO DEL VAL

UNIVERSITAT DE VALENCIA
Servei de Publicacions
2003

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a Valencia el día 21 de Maig de 2002 davant un tribunal format per:

- Dra. D^a. Martina Menguzzato Boulard
- Dr. D. Vicente Safón Cano
- Dr. D. Bruce Lloyd
- Dr. D. José Ruiz Navarro
- Dr. D. Juan Ventura Victoria

Va ser dirigida per:

Dra. D^a. Clara Martínez Fuentes

©Copyright: Servei de Publicacions
Manuela Pardo Del Val

Depòsit legal:

I.S.B.N.:84-370-5888-0

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Artes Gráficas, 13 bajo
46010 València
Spain
Telèfon: 963864115

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas.

Juan José Renau Piqueras

TESIS DOCTORAL

LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA COMO ELEMENTO DINAMIZADOR EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

PRESENTADA POR:

Manuela Pardo del Val

DIRIGIDA POR:

Dra. D^a. Clara Martínez Fuentes

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras

Valencia, Febrero 2002

*caminante, no hay camino,
se hace camino al andar*

A. Machado

Agradecimientos

Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Recuerdo perfectamente el primer papel en blanco de este trabajo. Recuerdo cómo me esforcé en imaginar que al final se convertiría en el texto que ahora está terminado. En efecto, no había camino, sino que el camino se hizo al andar. Y ese camino no hubiese sido andado sin la ayuda de muchas personas, a las que quisiera rendir un pequeño homenaje a continuación.

En primer lugar, mi más profundo agradecimiento a la persona con la que inicié esta investigación, el maestro que creyó en mí y que se leyó pacientemente la larga lista de temas que le presenté y en los que resumí mis intereses, que me ayudó a seleccionar, a valorar y finalmente a elegir. Gracias, Juan José Renau.

Lamentablemente, Juanjo no pudo continuar su labor, pero su espíritu y sus enseñanzas siempre se quedarán conmigo y en este trabajo. Recoge así el testigo la actual directora, para la que nunca tendré suficientes palabras de agradecimiento. Fue sin duda la evidente demostración de que, cuando la vida te cierra una puerta, siempre se abre una ventana. La doctora Clara Martínez realizó un esfuerzo inmenso que jamás se podrá valorar al recoger mi trabajo en ese punto crítico en el cual ya está empezado pero aún no tiene forma. A ella le debo esa forma, a su dedicación por entrar en los temas, a sus horas y horas de charlas, críticas siempre constructivas y altas dosis de moral, sin las cuales no me cabe duda que el camino no se hubiese hecho. Ha sido mi mentora y mi amiga, creo que no puedo pedir más. Millones de gracias, Clara.

El camino nunca se recorre en solitario, afortunadamente. El resultado hubiera sido otro sin la ayuda inestimable de la profesora Isabel Gutiérrez quien, con su reconocida sabiduría, consiguió introducir tanto sentido común y reflexión en este trabajo. También he de agradecerle al profesor Bruce Lloyd sus inteligentes comentarios y su disposición continuada a facilitarme material siempre interesante. Thanks, Bruce. Definitivamente, tengo la inmensa suerte de tener amigos. Gracias, Tomás, por la famosa tarde en que rompiste mis esquemas con la teoría de recursos y capacidades, ayudándome a reenfocar mi base teórica. Gracias, Paco, por otra famosa tarde en la que estuvimos reorganizando toda mi parte empírica. Gracias, Nacho, por tus valiosas

lecciones de diseño de cuestionarios web. Gracias, Juan, por tus ingeniosas ideas que tanto mejoraron el cuestionario. Gracias a ti también, Jose, por tu sonrisa, tu cariño y, por supuesto, por aquellas flechas y diagramas (¡aunque después nunca llegaron a utilizarse!). Gracias, Ximo, por tu paciencia infinita con el análisis estadístico. Gracias, Ángel, por las horas y horas que pasaste ayudándome a crear la base de datos de la investigación cuantitativa, y por tantas otras horas de ayuda y comprensión. Gracias, Hans, por tu ayuda lingüística y por tus mensajes siempre animosos, vielen Dank. Elvira, miles de gracias por las horas que me has dedicado y que sin duda han mejorado enormemente el resultado final. Gracias a todos los que me dejasteis consultar vuestros trabajos: Alejandro, Sonia, Teresa, Paco, Virginia.

Este trabajo presenta asimismo un componente práctico que no hubiese sido posible sin la inestimable colaboración del mundo de la empresa. Gracias a todos los que me abrieron las puertas a sus empresas. Gracias a los directivos y empleados que accedieron a mis insidiosas preguntas, tanto en el análisis de los dos casos cualitativos, como a todos los que cumplimentaron pacientemente el cuestionario. Confío en que mediante los resultados de este trabajo les pueda agradecer también su tiempo y dedicación.

Gracias a mi familia, especialmente a mis padres y a mis hermanos. También a mis primos, tíos y a los peques del “clan”. Por soportarme, por sonreír cada vez que me escuchaban decir “yo creo que el mes que viene lo acabo” y tras ese mes yo repetía la misma canción. Gracias por haberme permitido que os robase un tiempo que os debo y que prometo compensar.

Gracias a todos los amigos que me habéis apoyado con vuestros ánimos y palabras de aliento: Sonia, Juanfran, Amparo, Salva, Ramón, Manolo, Marian, Inma, Gema, Cristina, Alejandro, Pedro, Tony, Magdiel, Amparo, Katrin, Paula, Carlos, Inma, Lola, y tantos otros que no me caben aquí. Gracias por ser mis amigos.

Gracias, Angel, porque eres la única persona que puede decir que está en cada uno de los agradecimientos anteriores: académico, empresarial, familiar y amistoso. Lo mejor es que siempre estás ahí y eso nunca se puede agradecer suficiente.

Gracias a la Vida (al Destino, a Dios), porque estar aquí y ahora ya es un milagro suficiente que agradecer.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
Índice de cuadros, tablas y figuras	v
INTRODUCTION	1
CAPÍTULO 1. EL CAMBIO ORGANIZATIVO. DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA.....	7
1.1. Enfoques y perspectivas bajo las que considerar el cambio organizativo	9
1.1.1. Enfoque de sistemas	12
1.1.2. Enfoque contingente	13
1.1.3. Ecología de las poblaciones	14
1.1.4. Teoría institucional	16
1.1.5. Teoría de costes de transacción	18
1.1.6. Enfoque de recursos y capacidades	20
1.1.7. Planificación racional	24
1.1.8. Incrementalismo lógico	25
1.1.9. Conclusión: el cambio explicado por ocho paradigmas diferentes	27
1.2. Definición de cambio organizativo	28
1.3. Tipología de los cambios	32
1.4. Bibliografía	39
CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO. RESISTENCIAS Y FACILITADORES.....	51
2.1. El proceso de cambio	53
2.1.1. Objetivos que mueven al cambio	53
2.1.2. Fases del proceso de cambio	56
2.1.2.1. Fase de formulación	58
2.1.2.2. Fase de implantación	67
2.2. Resistencias e inercias en el proceso de cambio	69
2.2.1. Resistencias e inercias en la fase de formulación del cambio	73
2.2.2. Resistencias e inercias en la fase de implantación del cambio	80
2.2.3. Resistencias y tipos de cambios	87
2.3. Facilitadores en el proceso de cambio	94
2.4. Conclusiones	109
2.5. Bibliografía	111

CAPÍTULO 3. EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA SOBRE EL CAMBIO ORGANIZATIVO	121
3.1. El estilo de dirección	122
3.2. Dirección participativa	125
3.2.1. Grado de amplitud	129
3.2.2. Carácter formal o informal	130
3.2.3. Forma directa o indirecta	130
3.2.4. Grado de influencia	131
3.2.5. Una propuesta de descripción del estilo de dirección participativo	132
3.3. Factores clave en la dirección participativa	135
3.3.1. Factores que permiten generar la capacidad de participar: información, conocimientos y poder	137
3.3.1.1. Sistema de información/comunicación	137
3.3.1.2. Conocimientos	138
3.3.1.3. Trasvase de poder	139
3.3.2. Factores que permiten generar el deseo de participar: recompensas, significado, liderazgo y cultura	142
3.3.2.1. Sistema de recompensas	142
3.3.2.2. Significado	144
3.3.2.3. Estilo de liderazgo	145
3.3.2.4. Cultura organizativa	146
3.4. Participación y cambio organizativo	151
3.4.1. La dirección participativa como ayuda frente a la resistencia al cambio	153
3.4.2. La dirección participativa como ayuda a una mayor efectividad del cambio	154
3.4.3. Investigaciones empíricas	156
3.5. Bibliografía	159
 CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	 167
4.1. Metodología cualitativa y cuantitativa	168
4.2. La investigación cualitativa	171
4.2.1. Características del estudio de casos	172
4.2.2. Diseño de la investigación	173
4.2.3. Selección de los casos	176
4.2.4. Protocolo del estudio de casos	179
4.2.4.1. Elaboración del cuestionario base para las entrevistas	181
4.2.5. Conclusiones del estudio cualitativo	199

4.3. La investigación cuantitativa	200
4.3.1. Principales cuestiones a investigar	200
4.3.2. Recogida de datos y características de la muestra	208
4.3.2.1. Características de la muestra real	210
4.3.3. Elaboración del cuestionario cuantitativo	212
4.3.4. Técnicas utilizadas para alcanzar el objetivo 1: Diseño de una escala de medida de la participación	216
4.3.4.1. Justificación del modelo subyacente	217
4.3.4.2. Ponderación de las respuestas	222
4.3.4.3. Comprobación de las propiedades psicométricas de la escala	233
4.3.5. Técnicas utilizadas para alcanzar el objetivo 2: hipótesis que relacionan la dirección participativa y el proceso de cambio	237
4.4. Bibliografía	239
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES	245
5.1. Características generales de los casos estudiados	246
5.2. Presentación individualizada de los casos	248
5.2.1. <i>Inmogrup</i>	248
5.2.2. <i>Nuevo Hogar</i>	258
5.2.3. Conclusiones de los casos estudiados	266
5.3. Resultados de la investigación cuantitativa	269
5.3.1. Análisis descriptivo de los resultados de la investigación	270
5.3.2. Análisis de la medida de la participación	280
5.3.3. Análisis de la relación entre participación y proceso de cambio	281
5.3.3.1. Cuestión 1. Relación entre participación y resistencias al cambio	281
5.3.3.2. Cuestión 2. Interrelaciones entre los facilitadores del cambio	317
5.3.3.3. Cuestión 3. Relación entre participación y resultados del cambio	327
5.4. Conclusiones	334
5.5. Bibliografía	337
CONCLUSIONES	339
BIBLIOGRAFÍA	353
ANEXO 1. Cuestionario de la investigación cualitativa	383
ANEXO 2. Cuestionario de la investigación cuantitativa	393

Índice de cuadros, tablas y figuras

	Página
Figura 1. Structure of the work	2
Tabla 1. El cambio organizativo según diferentes paradigmas	27
Tabla 2. Tipología de los cambios	33
Figura 2. Fases del proceso de cambio	58
Figura 3. Disposición hacia el cambio	62
Cuadro 1. Recomendaciones para potenciar la disposición hacia el cambio	63
Tabla 3. Fuentes de resistencia o inercia	72
Cuadro 2. Respuesta de los empleados y utilización del cambio en función del clima de implantación y de la adaptación entre el cambio y los valores de la organización	81
Cuadro 3. Fuentes de resistencia y tipos de cambio	87
Figura 4. Facilitadores en el proceso de cambio	96
Cuadro 4. Disposición al cambio de los miembros de una organización	106
Figura 5. Conclusión: el cambio organizativo	110
Figura 6. Continuo del grado de influencia	132
Cuadro 5. Descripción del estilo participativo	133
Tabla 4. Factores clave en la dirección participativa	137
Figura 7. Efectos del estilo de dirección participativo	152
Tabla 5. Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa	169
Tabla 6. Componentes del diseño de la investigación	174
Cuadro 6. Estructura del cuestionario base para las entrevistas	186
Cuadro 7. Empresas que han experimentado mejoras en determinados factores	197
Figura 8. Esquema de objetivos y cuestiones a investigar	203
Tabla 7. Esquema de cuestiones a investigar, hipótesis y subhipótesis	208
Cuadro 8. Datos de clasificación de la muestra	211
Tabla 8. Estructura del cuestionario de la investigación cuantitativa	212
Figura 9. Estructura general de la escala de medida de la participación	218
Figura 10. Estructura detallada de la escala de medida de la participación	219
Figura 11. Codificación del apartado primero de la pregunta 1	220
Figura 12. Estructura de la escala de medida de la participación con el detalle del origen de las variables	220
Figura 13. Diagrama <i>path</i> para la escala de medida de la participación	221
Tabla 9. Estructura de la medida de la participación (I)	222
Tabla 10. Estructura de la medida de la participación (II)	223
Tabla 11. Estructura de la medida de la participación (III)	224
Tabla 12. Estructura de la medida de la participación (IV)	225
Tabla 13. Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión operativa	228
Tabla 14. Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión táctica	229
Tabla 15. Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión estratégica	230
Tabla 16. Ponderaciones para las respuestas a la fase II, decisión operativa	231
Tabla 17. Ponderaciones para las respuestas a la fase II, decisión táctica	231
Tabla 18. Ponderaciones para las respuestas a la fase II, decisión estratégica	231
Tabla 19. Ponderaciones para las respuestas a la fase III, decisión operativa	232
Tabla 20. Ponderaciones para las respuestas a la fase III, decisión táctica	232

Tabla 21: Ponderaciones para las respuestas a la fase III, decisión estratégica	233
Tabla 22. Indicadores de la bondad del ajuste del modelo	235
Figura 14. Modelo estimado de la escala de medida de la participación	236
Tabla 23. Evolución en ventas y empleados de <i>Nuevo Hogar</i>	259
Figura 15. Revisión de objetivos y cuestiones a investigar	269
Tabla 24. Cambios analizados	270
Figura 16. Tipologías de los cambios analizados	271
Tabla 25. Listado de resistencias –ordenadas por medias–	272
Tabla 26. Fuentes de resistencia o inercia	273
Tabla 27. Presencia de factores definidos como facilitadores	274
Tabla 28. Presencia de factores definidos como facilitadores, ordenados por las puntuaciones medias	276
Tabla 29. Resultados del proceso de cambio	277
Cuadro 9. Mejoras en determinados indicadores de resultados	278
Cuadro 10. Mejoras en determinados indicadores de resultados según nuestra investigación	278
Cuadro 11. Comparativa de resultados con Troy (1994)	279
Figura 17. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios estratégicos o de segundo orden	283
Figura 18. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios anticipativos	285
Figura 19. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios oportunos	287
Figura 20. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios imprescindibles	289
Figura 21. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios rápidos	292
Figura 22. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 1 en los cambios rápidos	293
Figura 23. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 2 en los cambios rápidos	294
Figura 24. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 3 en los cambios rápidos	295
Figura 25. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 4 en los cambios rápidos	296
Figura 26. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 5 en los cambios rápidos	297
Figura 27. Relación de la medida de la participación con las resistencias en general en los cambios rápidos	298
Cuadro 12. Relaciones entre la participación y sus variables sobre los tipos de resistencias en función de los tipos de cambios	299
Tabla 30. Relación entre resistencias y participación ordenada por la media de las fuentes de resistencias	309
Figura 28. Modelo de interrelaciones entre los facilitadores del cambio	318
Figura 29. Influencias sobre el clima organizativo	319
Tabla 31. Relaciones de las influencias sobre el clima	320
Figura 30. Relaciones entre factores “decisivos”. Modelo inicial	321
Figura 31. Relaciones entre factores “decisivos”. Modelo final	322
Tabla 32. Relaciones entre factores “decisivos”	323
Figura 32. Relaciones entre factores específicos. Modelo inicial	324

Figura 33. Relaciones entre factores específicos. Modelo final	325
Tabla 33. Relaciones entre factores específicos	326
Figura 34. Modelo final de interrelaciones entre facilitadores	326
Figura 35. Relaciones entre la participación y los resultados del cambio	328
Tabla 34. Description of partipative management	345

INTRODUCTION

Recently, change management has become a recurrent topic in organisational literature. The dynamic environment where companies have to work, compete and survive has encouraged academics to study how organisations should manage to keep continuously adapted to it. Obviously, it would be highly desired to find a universal solution to make such fit always available, but unfortunately a general recommendation cannot be given. In spite of that, researchers have been studying the effect of certain organisational concepts whose usage could help to manage a change process successfully. One of these concepts is participative management. Although it is a classic idea in organisational literature, participation, nowadays also called empowerment, has had a sort of revival within change management as an interesting tool to facilitate the change process.

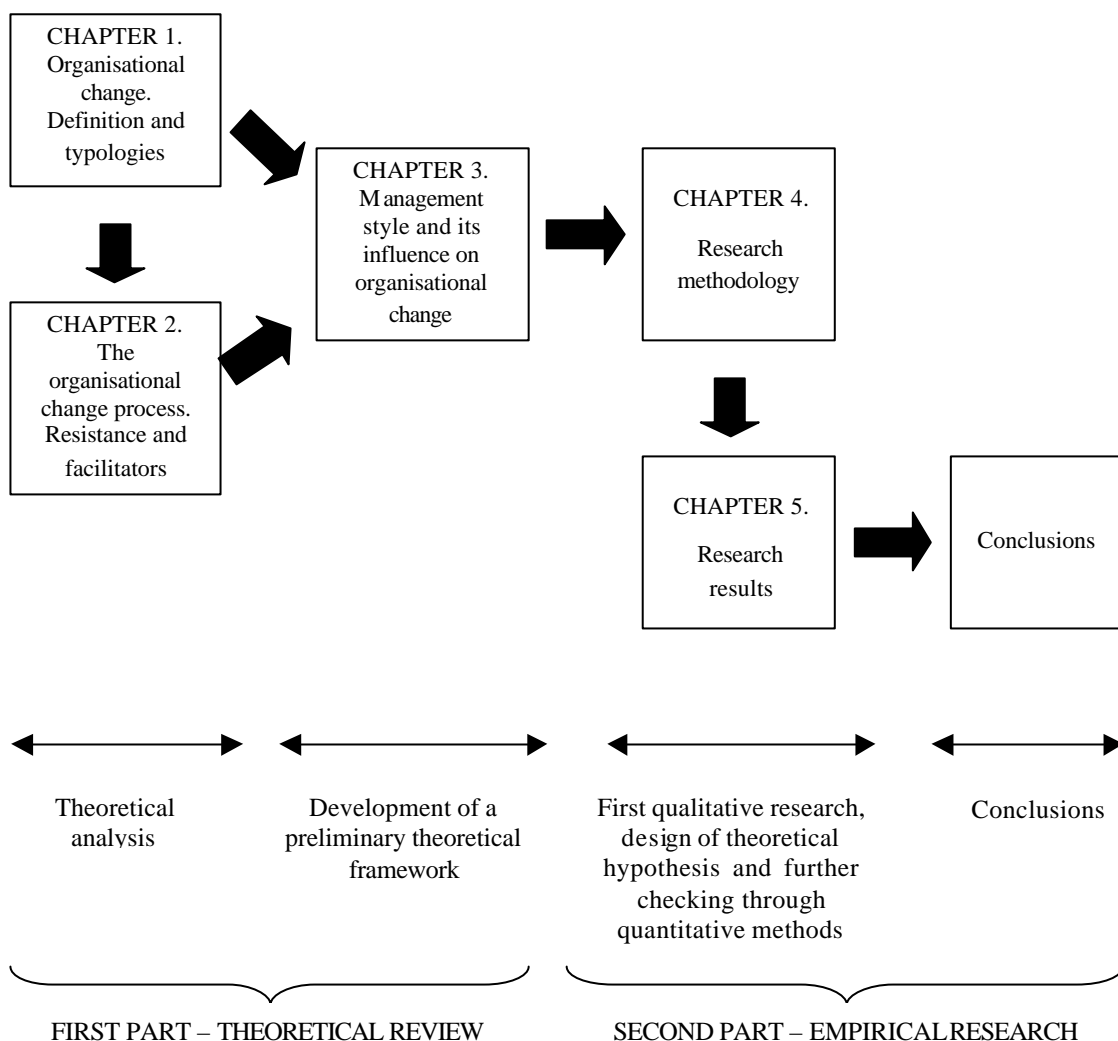
Our research aims to gain a better understanding of both main fields, namely organisational change and participative management, focusing on the effects of using participative practices while going through a change process. To accomplish this general goal, we have structured our work into two main parts.

The first part reviews the most important literature and research studies about change and about participation, and it is divided into three chapters, which will be described later.

In the second part of our work, we present our empirical research. We carried out two different investigations. In one, we explored our theoretical body through two in-depth studies of companies experiencing a change. Next, we developed a set of hypothesis out of our gained knowledge and tested them with quantitative techniques.

Before starting to comment on the contents of the different chapters, we would like to clarify the structure of this work through a visual scheme:

Figure 1. Structure of the work



Chapter one introduces the concept of change. We started by wondering which theoretical paradigm viewed change in the same way we wanted to study it, that is to say, under which theoretical approach was change considered a process, with factors that push companies to it, factors that hinder it, and others that facilitate it. But at the same time we wanted to show change as a sort of capability possessed by successful companies to be continuously focused on keeping a competitive advantage. However, we couldn't find a single approach. In fact, we realised that many articles about change were using more than one perspective. This analysis led to the idea of considering the proposal of a multi-paradigmatic approach.

We are going to navigate through the main theoretical approaches in organisational literature, and we will choose eight paradigms as theoretical frameworks for our research: strategic planning, logical incrementalism, systems approach, contingency approach, institutional theory, populations' ecology theory, transaction costs approach, and the resource-based view. From this pluralistic framework, we will develop our own definition of organisational change.

Nevertheless, there is no single meaning of "change". It depends on certain variables that show its scope –we could distinguish basic from radical changes–; its origin –some changes start because the company is reacting to a threat, others because it wishes to anticipate possible future events–; its need –some companies have to change to maintain its survival, others just feel change is an opportunity to improve–; and finally, there are differences in the speed of change –changes could be described as fast or slow. These will be the variables or dimensions we will use at the end of chapter one to establish typologies of organisational change and subsequently to complete our definition of this concept.

Chapter two attempts to go deeply into the knowledge of change as a process. Considering that companies prefer to avoid anything that could cause them difficulties, unless they expect a compensating benefit out of it, we will start by trying to answer why does a company leave its present state –why does change occur– and what are the main objectives that cause organisational change. Then, we will attempt to study how a change process takes place, that is to say, we will try to design the stages of a change process.

Knowing the “why” and the “how”, we can then look at the process closer and distinguish the factors that could inhibit or even abort it, and then the factors that could make it easier. This way, chapter two examines the sources of resistance to change on the one hand, and lists a set of factors that, according to literature, facilitate the change process, on the other hand. This chapter will finish with the presentation of the facilitating factor that most interests us in this work: participative management.

Our object in chapter three is to introduce briefly the basic distinction between authoritarian and participative management styles, to worm our way into this second style. We will start by offering a general view of participative management, with a short historical overview about its contents and its expected results. Our work will also try to clear the terminology surrounding participation out of the definition of certain concepts that often accompany it, such as involvement, commitment, or empowerment, and offering our own definition of participation or participative management. Out of this definition, we will present the main components of participation, which will be later used in our empirical research.

Participation literature has always insisted on a set of factors that are absolutely necessary to manage participatively. We will compile all these factors, under the opinion that participation should neither be implemented unless the organisation is capable of making a good use of it, nor unless people within the organisation wish to participate. In this sense, to improve the organisation’s capability to participate, our work suggests looking at the information system, at knowledge, and at power delegation. Also, to generate the wish to participate, the organisation should focus on its rewarding system, on the design of jobs with meaning, on the leadership style and on organisational culture. All these will be considered key factors in participative management and will be described accordingly.

Finally we will come to the main objective of this study: the effects of participative management in organisational change. We will first consult the existing literature to extract the general opinions about such effects, the last part of chapter three, and that way we will distinguish between the effects of

participation on resistance to change and the effects on change results. From this point, we will focus on answering this main goal.

Chapter four explains how are we going to design the research to answer our question. A brief revision of available methodology, qualitative and quantitative, will be first offered. In order to get a deeper understanding of the change process, we will define a qualitative research, selecting two companies out of the same activity sector, experiencing an apparently similar change. That research, together with the previous theoretical body, will give rise to a set of hypothesis that will be later tested with a larger sample. Therefore, in this methodological chapter we will also include the design of our subsequent quantitative research.

Finally, the results of both qualitative and quantitative research are shown in the fifth chapter.

The study will end with our conclusions and ideas for future investigations. We hope we have reached our goal of contributing to the knowledge of this field and providing a framework for future research in change management.

CAPÍTULO 1.

EL CAMBIO ORGANIZATIVO.

DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA

Cada vez que se habla del entorno en las investigaciones del área empresarial es para resaltar su alta dosis de incertidumbre y complejidad. En los últimos años, además de períodos de crisis o de auge económico, cambios como la evolución social y cultural, innovaciones tecnológicas o la globalización internacional han creado un contexto empresarial de difícil comprensión y aún más difícil manejo. Las organizaciones actuales se enfrentan a un entorno de cambios turbulentos, cuyas causas son variadas y a menudo impredecibles: cambios tecnológicos, legales, incertidumbre económica, crecimiento rápido, incremento de la competencia global, cambios demográficos y culturales, cambios dramáticos en la política, los mercados financieros, los mercados de consumo, los gobiernos, la legislación, etc.

Ante estas circunstancias, las organizaciones se ven abocadas a situaciones de continua adaptación, por lo que el estudio de la gestión del cambio y el desarrollo de organizaciones dinámicas es hoy por hoy un tema vital. Para poder sobrevivir en este entorno tan competitivo, las empresas tienen que aprender a

gestionar el cambio, pues se ven impulsadas a innovar y responder de manera efectiva para no quedarse atrás.

Los cambios en las organizaciones parecen inevitables y se plantean como fundamentales para la adaptación al entorno, de tal modo que el inicio e implantación de cambios organizativos más rápidamente y/o antes que la competencia se relacionará positivamente con la consecución de una ventaja competitiva.

No obstante, es preciso matizar las influencias del dinamismo del entorno sobre la dirección y gestión de las organizaciones. Nelson y Winter (1982) apuntan que las empresas no responden a todos los cambios en las condiciones que les rodean, sino que lo hacen especialmente a aquellos que afectan a sus resultados y su garantía de supervivencia.

Por otra parte, conviene recordar que los estímulos que mueven al cambio pueden ser internos o externos, si bien la presión externa es la causa más común (Goodstein y Burke, 1991).

En todo caso, independientemente del origen que tengan los cambios, y aunque no todos ellos implican necesariamente un éxito, la inmovilidad se vislumbra como un camino hacia el fracaso (Nadler y Tushman, 1990) y las empresas adaptativas y flexibles tienen una ventaja competitiva distintiva frente a las rígidas y estáticas (Spector, 1989).

El presente capítulo pretende estudiar el cambio organizativo, ayudándose de diversos enfoques o paradigmas que han tratado de aproximarse al mismo, para después desarrollar una definición del concepto y culminar con una tipología a partir de sus dimensiones básicas. Para alcanzar estos objetivos, dedicaremos el primer apartado a identificar y describir aquellos enfoques que hemos seleccionado para afrontar el estudio del cambio organizativo. En el segundo apartado procederemos a definir el cambio, recurriendo a los citados enfoques, y planteando así un marco de partida para entender plenamente este trabajo. Por último, el tercer apartado aporta una tipología de cambios organizativos basada en cuatro variables o dimensiones clave.

1.1. ENFOQUES Y PERSPECTIVAS BAJO LAS QUE CONSIDERAR EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Los estudios de cambio organizativo se han aproximado al concepto desde distintas perspectivas. Nos inclinamos aquí hacia la opción de un planteamiento multi-enfoque para superar las limitaciones propias de cada uno de los paradigmas imperantes, pues consideramos que cada enfoque aborda la realidad empresarial de un modo distinto pero complementario.

Nuestra decisión de recurrir a varios enfoques tiene su origen en el razonamiento de Cannella y Paetzold (1994), quienes reconocen su incapacidad para determinar cuán cerca se encuentran sus teorías de una verdad absoluta, de modo que, ante tal disyuntiva, se sienten incapaces de evaluar qué paradigmas dominan sobre otros en la ciencia organizativa. No es posible situar ningún paradigma de la ciencia organizativa sobre otros, lo cual significa que una visión unificada de la misma requiere una comprensión interdisciplinar y, en consecuencia, todo investigador que desee conocer cuantos más aspectos posibles de su tema de estudio se verá abocado a una metodología pluralista y deberá tratar de comparar y mejorar teorías más que de descartar algunas perspectivas en favor de otras (Feyerabend, 1980)¹.

La pluralidad teórica existente enriquece la investigación en el campo de las organizaciones, pero al mismo tiempo genera un exceso de compartimentalización que, a menudo, lleva a olvidar que las diferentes escuelas de pensamiento están relacionadas entre sí (Astley y Van de Ven, 1983). En efecto, los paradigmas no tienen por qué considerarse elementos estancos, sino que las fronteras teóricas que los separan son más permeables de lo que parece a primera vista (Schultz y Hatch, 1996).

Aceptando la existencia de tal permeabilidad, consideramos que una investigación será más completa si afronta su objeto de estudio desde las

¹ No faltan autores que abogan por una consideración radicalmente distinta, a saber, que los paradigmas son excluyentes entre sí (Burrell y Morgan, 1979) o que el avance de la ciencia sólo será posible recurriendo a un único paradigma dominante (Pfeffer, 1993).

diferentes perspectivas disponibles y navegando entre esa difusión de fronteras que permitirá unas conclusiones más enriquecedoras que si se enfocase el objeto desde una única perspectiva. En cualquier caso, toda investigación multi-paradigma debería cuidar que siempre se preserve la variedad de las diferentes perspectivas (Astley y Van de Ven, 1983), sin ánimo de reducir un enfoque a favor de otro (Weaver y Gioia, 1994), puesto que en caso contrario dejaría de cumplir con su función de ofrecer una visión más amplia y plural.

Por tanto, nuestra observación de que diferentes enfoques o paradigmas se aproximan al cambio, aportando cada cual diferentes consideraciones, nos lleva a pensar que la mejor forma de estudiar el fenómeno es considerar la totalidad de dichas aproximaciones sin entrar a valorar el dominio de unas sobre otras, sino tratando de obtener unas conclusiones más completas de lo que serían si afrontásemos sólo una de ellas.

Otros autores han seguido pautas similares y han tratado de estudiar el cambio combinando diferentes enfoques. Así, Astley y Van de Ven (1983) debaten acerca de seis cuestiones clave de la teoría organizativa, entre ellas el cambio, mediante un planteamiento multi-enfoque; Singh *et al.* (1986) exploran un cambio en una organización de servicios sociales voluntarios a través de las perspectivas ecológica, adaptativa y de la acción organizativa aleatoria; Roberts y Greenwood (1997) integran las teorías de costes de transacción e institucional para explicar el proceso por el que las organizaciones adoptan nuevos diseños organizativos; por último, Bloodgood y Morrow (2000) y Oliver (1997) recurren a la teoría institucional y al enfoque de recursos y capacidades para analizar el cambio estratégico.

Teniendo en cuenta la multitud de perspectivas existentes así como la imposibilidad de tratar todas ellas, que excedería los límites naturales de esta investigación, nos vemos obligados a decantarnos por algunas y pasar por alto otras. La primera tarea consistirá, pues, en seleccionar los enfoques que vamos a utilizar, para lo cual comenzaremos por analizar las aportaciones al estudio de las organizaciones y las prácticas de administración que han nutrido el área de conocimiento de organización de empresas.

El estudio de la empresa y su dirección ha sido abordado fundamentalmente por la teoría de la organización, pero también han colaborado otras áreas de conocimiento. Así, la mayor parte de las aportaciones procedentes de la sociología y la psicología suelen quedar englobadas dentro de las teorías de la organización, pero no sucede lo mismo con las de la economía. Cabe realizar también una mención a las contribuciones específicas del enfoque estratégico, que ha sabido integrar aportaciones de las anteriores disciplinas y se ha convertido en el paradigma dominante para la comprensión del desarrollo de la actividad empresarial en el entorno actual.

A continuación, procederemos a seleccionar qué enfoques vamos a utilizar en este trabajo, teniendo en cuenta nuestro objetivo de estudiar el cambio organizativo.

Comenzando por los enfoques, teorías, escuelas y demás aportaciones que están construyendo la teoría de la organización, nos inclinamos por utilizar la propuesta de Menguzzato y Renau (1991) quienes, tomando como base los diferentes tipos de sistemas que Scott había señalado previamente y que plasmó en su posterior clasificación (Scott, 1992) y, a partir de una propuesta anterior de clasificación realizada por Renau (1985), ordenan los enfoques de la administración en once escuelas, de las cuales nosotros estudiaremos en concreto el enfoque de sistemas y el enfoque contingente.

En segundo lugar, basándonos en los enfoques que Pfeffer (1997) agrupa bajo el epígrafe de “Modelo Social de Comportamiento”, nos centraremos en estudiar la ecología de las poblaciones y la teoría institucional.

En tercer lugar, de entre los paradigmas provenientes de la economía, nuestra selección para el estudio del proceso de cambio ha recaído en la teoría de los costes de transacción y el enfoque de recursos y capacidades.

Por último, la influencia del enfoque estratégico en la investigación de nuestra disciplina ha sido creciente desde la década de los años 60, momento a partir del cual surgen numerosas corrientes de pensamiento caracterizadas como estratégicas. Su carácter de multidisciplinariedad es consecuencia de la conjunción de las aportaciones fundamentadas en la política de empresa,

enriquecidas con los planteamientos clásicos de la teoría de la administración y de otras disciplinas como la economía, la psicología y la sociología. Diversos autores han aportado clasificaciones de las distintas corrientes de investigación o enfoques de la dirección estratégica –véase Johnson y Scholes (1997), Mintzberg (1990) y Renau (1995)–. También aquí nos hemos visto obligados a concretar en unos pocos, seleccionando de entre todos ellos la planificación racional y el incrementalismo lógico.

Concluyendo, los ocho paradigmas que vamos utilizar para estudiar el cambio organizativo son el enfoque de sistemas, el enfoque contingente, la ecología de las poblaciones, la teoría institucional, la teoría de los costes de transacción, el enfoque de recursos y capacidades, la planificación racional y el incrementalismo lógico. Procedemos ahora a su descripción individual, sin ánimo de ser exhaustivos, pero tratando al menos de explicitar los aspectos clave de cada enfoque, así como su visión del cambio organizativo. Al final de todas las descripciones aparece una tabla resumen con la información más relevante, desglosada en estas dos consideraciones.

1.1.1. Enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas surge a partir de las aportaciones de la teoría general de sistemas aplicada al estudio de la administración de empresas. De acuerdo con Lussato (1972), constituye un enfoque de integración, sintetizando los movimientos que le han precedido y minando las diferencias que los separan de otras ciencias de la actividad humana, al incorporar metáforas orgánicas para explicar la relación entre la organización y su entorno.

Este paradigma considera a la empresa un sistema formado por subsistemas, divididos según diferentes criterios, con un propósito común, e inmerso en un suprasistema ambiental con el que mantiene una interacción constante. Así, el enfoque de sistemas entiende la dirección como una adaptación al entorno y a la empresa como un todo unitario y en efectiva relación con el medio en el que actúa.

A partir del enfoque de sistemas, el proceso de cambio se puede estudiar como una transformación del sistema empresa o como transformaciones menores de uno o varios subsistemas empresariales. De este modo surge la posibilidad de analizar el proceso dentro de cada uno de los subsistemas, manteniendo a la vez la consideración global de la empresa como sistema y sin menosprecio de las profundas interrelaciones entre los subsistemas que la componen.

Por otra parte, la consideración de que el papel de la dirección consiste en mantener una constante adaptación con el entorno, nos indica que este enfoque entiende los cambios con unas características particulares. En primer lugar, se centra básicamente en cambios de carácter reactivo, puesto que tratan de responder a situaciones exógenas. En segundo lugar, los cambios raramente serán grandes transformaciones, ya que una dirección adecuada será aquella que mantenga en sintonía a la organización con su entorno, manteniendo un talante evolutivo consecuente con la evolución del entorno (Astley y Van de Ven, 1983).

1.1.2. Enfoque contingente

El enfoque contingente, que considera a la empresa como un sistema abierto, es una derivación de la teoría general de sistemas, pero es más concreto, define esquemas más específicos de interrelaciones entre subsistemas y propone la singularidad del entorno y los aspectos internos de cada organización.

Este enfoque mantiene que todas las formas de organizar no son igualmente eficientes, pero tampoco existe una forma óptima de hacerlo, sino que la mejor forma depende de la naturaleza del entorno con el que la organización interactúa. De acuerdo con estas premisas, los planteamientos universalistas defendidos por muchos autores no serían válidos ante cualquier situación de la organización y de su entorno. Los defensores del enfoque contingente señalan que las organizaciones que ajustan su estructura a las características de contexto – tamaño, entorno y tecnología– tienen mayores probabilidades de alcanzar mejores niveles de resultados y mayores tasas de supervivencia (Singh *et al.*, 1986).

Por tanto, el enfoque de contingencias pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia (Kast y Rosenzweig, 1974; Lawrence y Lorsch, 1976).

De acuerdo con las consideraciones del enfoque contingente, los cambios organizativos se deberían analizar bajo un planteamiento más individualista y menos generalista. El cambio sería el producto de variables circundantes independientes externas o internas a la organización que, a partir de una relación contingente o funcional, afectan sobre las variables administrativas dependientes. De hecho, si el enfoque parte de la premisa de que debe existir un ajuste entre organización y entorno, tal ajuste es raramente perfecto, y la organización va adaptando las variables administrativas para alcanzarlo, de modo que ahí se produce ya un cambio (Sheldon, 1980).

Llevado al extremo, este enfoque nos impediría avanzar en nuestro estudio, puesto que cada cambio será producto de una situación y una empresa determinados y por ende no podríamos extraer conclusiones universalistas. Pero la virtud de este enfoque reside en aplicar esfuerzos para encontrar relaciones y ajustes generalizables entre las variables administrativas y de contexto, sin olvidar las particularidades de cada organización y sus circunstancias.

1.1.3. Ecología de las poblaciones

Según el paradigma de la ecología de las poblaciones, las organizaciones existen porque son capaces de dar resultados de forma fiable y porque, si se cuestionan, son capaces de responder de sus acciones (Amburguey *et al.*, 1993). Esta perspectiva se caracteriza por su énfasis en la estabilidad, considerando que las organizaciones tienden a perpetuar su funcionamiento, porque las rutinas conseguidas a lo largo del desarrollo cotidiano se consolidan cuando son las adecuadas, como si de una selección natural se tratase, donde las especies más adaptadas al medio son las que tienen mayores probabilidades de supervivencia

(Hannan y Freeman, 1984). De esta forma, la estabilidad es un factor que simboliza la correcta adaptación, reduciendo la probabilidad de fracaso.

Como consecuencia de lo anterior, la inercia es una característica que reduce el índice de fracaso en las organizaciones. Como lo opuesto de estabilidad es cambio, se entiende que la estabilidad en estructura y habilidades de una organización aumenta tanto la fiabilidad –*reliability*– de sus resultados, como su habilidad de dar cuenta racionalmente de sus acciones, incrementando sus posibilidades de supervivencia y, por consiguiente, el cambio en la estructura o actividades reduce la fiabilidad de los resultados de una organización y su responsabilidad, aumentando su probabilidad de fracaso (Haveman, 1992). Así, las características que le dan a una organización estabilidad, también generan resistencia al cambio y reducen la probabilidad del mismo (Amburguey *et al.*, 1993).

La versión más radical de la ecología de las poblaciones considera que la mayor parte de la variabilidad en las estructuras organizativas viene a través de la creación de nuevas organizaciones y formas organizativas y el reemplazo de las anteriores (Hannan y Freeman, 1984). Pero este paradigma mantiene consideraciones hacia el cambio más refinadas de lo que se advierte en un primer momento. Así, se señala que el cambio organizativo está limitado por fuertes presiones de inercia (Hannan y Freeman, 1977, 1984, 1989). Esta asunción de fuerte inercia estructural tiene dos implicaciones.

La primera, que el cambio organizativo es poco frecuente, mucho menos que el cambio del entorno. En este enfoque, las organizaciones están en un alto grado condicionadas por sus entornos, de modo que el cambio se explica más por fuerzas externas que por la acción directiva (Astley y Van de Ven, 1983). La consecuencia es que esta perspectiva considera que el grado de influencia de los directivos sobre el éxito de las organizaciones está sobrevalorado, ya que éste dependerá de si el funcionamiento de la organización coincide o no con las necesidades del entorno.

La segunda implicación es que el cambio, que lleva a la reconsideración de rutinas de trabajo establecidas, a la revisión de patrones de comunicación, o la

incorporación de nuevos empleados,... reduce la fiabilidad del resultado organizativo hasta el nivel que alcanzaría una nueva organización (Singh *et al.*, 1986). Es decir, el cambio elimina la historia de las organizaciones y las sitúa como si fuesen recién creadas y, por tanto, con tasas de supervivencia menores² o, siguiendo la terminología de este enfoque, cuando el cambio ocurre, se reinicia el reloj del riesgo de lo nuevo (Amburgey *et al.*, 1993; Stinchcombe, 1965).

En cualquier caso, queda patente que esta perspectiva no niega la existencia de cambio. Amburgey *et al.* (1993) explican que, con el tiempo y con los cambios, las organizaciones, además de rutinas de funcionamiento, generan rutinas de modificación, lo cual significa que, a través de la experiencia en la modificación de rutinas operativas, el proceso de cambio también se rutiniza. Es decir, las organizaciones aprenden a cambiar cambiando. Cuanto más cambie una organización sus rutinas operativas, más probable es que desarrolle las rutinas de modificación necesarias para hacer cambios futuros similares. Así, es especialmente probable que tipos de cambios llevados a cabo en el pasado se repitan en el futuro. Cuanta más experiencia tenga una organización con un tipo particular de cambio, es más posible que el cambio sea visto como una solución para un conjunto de problemas cada vez más amplio. La mayor competencia en hacer un tipo particular de cambio disminuye el coste marginal de hacer el cambio, así que los cambios que ofrecen un bajo nivel de beneficios son más atractivos y resulta más fácil que se lleven a cabo.

1.1.4. Teoría institucional

La teoría institucional es una robusta perspectiva sociológica dentro de la teoría de la organización, que dirige su atención hacia fuerzas situadas más allá de los límites de la organización. Parte del supuesto de que las organizaciones existen y se comportan de forma similar a otras organizaciones análogas. Tradicionalmente los conceptos fundamentales han girado en torno a la influencia,

² Coincidimos con Singh *et al.* (1986) al considerar que, aunque Hannan y Freeman sólo abordaron explícitamente el impacto de la reorganización estructural sobre la tasa de mortandad de las organizaciones, su teoría puede ser extendida siguiendo sus razonamientos a cualquier cambio organizativo que pueda afectar potencialmente la fiabilidad de los resultados de la organización.

coaliciones y valores competitivos, junto con las estructuras de poder e informales (Clark, 1960, 1972; Selznick, 1949, 1957). Esta visión fue más tarde sustituida por el énfasis en la legitimidad, la importancia de los *campos organizativos*³ y una orientación más cognitiva (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). La convergencia de ambas perspectivas ha sido denominada neo-institucionalismo e incluye todos los elementos de la antigua y de la nueva teoría institucional (Greenwood y Hinings, 1996) puesto que ambas perspectivas son, en realidad, complementarias (Hirsch y Lounsbury, 1997).

En esencia, la base de la teoría institucional descansa en el supuesto de que los comportamientos organizativos son producto de ideas, normas, valores y creencias que se han originado en el contexto institucional (Hoffman, 1999; Meyer y Rowan, 1977; Meyer *et al.*, 1983; Zucker, 1983), es decir, que son respuesta de presiones institucionales y no sólo de presiones del mercado (Greenwood y Hinings, 1996). Consecuentemente, el enfoque no es hacia organizaciones individuales, sino hacia una categoría o grupo de organizaciones.

Esta perspectiva se ha considerado como una explicación de la similitud y la estabilidad de los acuerdos organizativos en una población de organizaciones dada, al partir de la idea de que las presiones institucionales son una potente fuerza en contra del cambio transformador (Buckho, 1994). Los investigadores de esta teoría resaltan la estabilidad de los acuerdos organizativos y las características de inercia, pues la naturaleza que prevalece del cambio es una constante reproducción y refuerzo de modelos de pensamiento y organizativos existentes –cambios convergentes– (Greenwood y Hinings, 1996). Por tanto, el cambio radical es problemático debido a la pertenencia normativa de una organización a su contexto institucional (Baum y Oliver, 1991).

Por esta razón, la crítica más habitual a esta teoría es su fracaso a la hora de situar adecuadamente el concepto de cambio (Hoffman, 1999), no porque la teoría sea contraria al cambio, ya que la teoría institucional incluso ofrece una definición del cambio radical –como opuesto a cambio evolutivo– y además

³ El concepto *organizational fields* o campos organizativos equivale a los entornos institucionales en los que las organizaciones se encuentran, es decir, conjuntos de organizaciones que interactúan y se influyen entre sí (DiMaggio, 1986), incluyendo por tanto todos los actores relevantes: clientes, proveedores, instituciones gubernamentales y competidores (DiMaggio y Powell, 1991).

señala la dinámica contextual que empuja a la necesidad de una adaptación organizativa (Leblebici *et al.*, 1993; Oliver, 1991), sino que su debilidad radica en el análisis interno del cambio organizativo, al no poder explicar por qué algunas organizaciones recurren al cambio radical mientras otras no lo hacen a pesar de experimentar las mismas presiones externas (Greenwood y Hinings, 1996).

En la literatura aparecen diversos intentos por superar esta situación –ver por ejemplo el análisis de Hoffman (1999) en el sector químico americano–. Bloodgood y Morrow (2000) ofrecen una explicación de la influencia mutua entre las organizaciones y sus campos en el contexto de procesos de cambio, que a nuestro juicio ayuda mucho a la investigación del cambio desde la teoría institucional. Para completar su estudio, y considerando que este enfoque no alcanza a explicar íntegramente el proceso de cambio, los autores recurren al enfoque de recursos y capacidades. También Greenwood y Hinings (1996) presentan un modelo para explicar los orígenes del cambio organizativo a partir la interacción entre los elementos del contexto de la organización y sus factores internos.

Como conclusión, cabe decir que la teoría institucional otorga un papel cuasi-exclusivo al entorno institucional y a la naturaleza exógena del cambio. Para los institucionalistas, los cambios son atribuibles a fuerzas exógenas o a los actores dominantes en un campo organizativo. Voces dentro de este enfoque se han alzado frente a los estudios tradicionales, defendiendo completarlo con otras perspectivas que abogan por una mirada más detenida hacia determinados factores intraorganizativos que ayuden a explicar las preguntas que quedan sin respuesta bajo las consideraciones institucionalistas.

1.1.5. Teoría de costes de transacción

La teoría de los costes de transacción explica, en términos económicos, la naturaleza de la empresa, sus límites y extensión y algunos aspectos básicos de su evolución y su organización interna. Según este paradigma, existen varios mecanismos alternativos para realizar las transacciones provocadas por intercambios de recursos entre las partes del proceso de producción de bienes o

servicios: el mercado, la empresa o un conjunto de formas intermedias o híbridas. La existencia de la empresa se justifica dado el menor coste que supone el organizar ciertas actividades económicas en su seno (Coase, 1937). Por tanto, ésta existirá siempre que los costes de organizar los intercambios dentro de ella sean menores que los costes derivados de la utilización del mercado.

La existencia de costes de transacción parte de la premisa de la racionalidad limitada del ser humano y el comportamiento oportunista de los agentes económicos, así como de la complejidad e incertidumbre del entorno en que se realiza la transacción, la especificidad de los activos, la existencia de grupos reducidos de agentes con quien contratar y la información asimétrica (Williamson, 1985).

Los costes de transacción son aquellos en los que se incurre al planificar, adaptar y supervisar la realización de tareas bajo estructuras de gobierno alternativas (Williamson, 1985). Por su parte, si se elige la empresa como mecanismo de coordinación para las transacciones, se debe considerar la existencia de unos costes propios de la organización interna, que son costes fijos de funcionamiento, costes de pérdida de control, costes de influencia y costes de agencia (Cuervo, 1994). Dependiendo de los costes de transacción y de los costes relacionados con la organización interna, las transacciones se organizan dentro de las diversas estructuras de gobierno, eligiendo aquella que minimice los costes originados por las mismas.

La aplicación de esta teoría nos permite dar respuesta a fenómenos que van más allá del estudio de la existencia o formación de una empresa. Considerando que la empresa puede buscar la reducción de los costes de transacción mediante la internalización de actividades, la teoría de costes de transacción permite analizar determinados cambios, tales como los procesos de integración y desintegración vertical, el estudio de la formación de diferentes tipos de empresa divisional (Williamson, 1975), o la internacionalización, fusiones y adquisiciones, así como explicar cuestiones de cooperación empresarial (Menguzzato y Renau, 1991).

Es más, siempre que las condiciones cambien, que las organizaciones evolucionen o crezcan, en resumen, siempre que los costes de transacción se vean

alterados, se vivirá una reconsideración de la forma idónea de realizar los intercambios de recursos y, en consecuencia, un posible proceso de cambio en busca de formas más eficientes de organización.

Esta teoría explica asimismo las causas de inercia al cambio, introduciendo como elemento de juicio la existencia de inversiones específicas. El mantenimiento de relaciones a largo plazo se justifica por la existencia de dichas inversiones específicas, puesto que la continua renegociación de contratos dificultaría la generación de riqueza, siendo necesaria cierta estabilidad para garantizarla (Williamson, 1975).

1.1.6. Enfoque de recursos y capacidades

Grant (1998) describe el enfoque de recursos y capacidades como la tendencia más importante en el campo de la estrategia durante los años 90. Bajo este enfoque, la posición competitiva de una empresa se define en base al conjunto de recursos que posee y las relaciones que se puedan establecer entre los mismos (Dierickx y Cool, 1989), de modo que la tarea básica de la dirección consiste en ajustar y renovar dichos recursos y relaciones conforme se ven alterados por el tiempo, la competencia y los cambios en el entorno (Rumelt, 1984).

Las organizaciones tratan de encontrar y mantener ventajas competitivas sostenibles, que se basan en esos recursos, activos o habilidades que posee la empresa. Para aproximarnos al concepto de recursos lo definiremos como el stock de factores productivos, ya sean tangibles o intangibles, que se encuentran vinculados semi-permanentemente a una organización (Wernerfelt, 1984) y que posibilitan a la misma implantar sus estrategias mejorando su eficiencia y su eficacia (Barney, 1991; Fernández y Suárez, 1996).

Pero el verdadero valor de los recursos radica en combinarlos entre ellos para generar capacidades⁴ (Grant, 1991). Puesto que las capacidades son origen de la cooperación y coordinación de diferentes recursos y fruto del aprendizaje colectivo de la organización, son imposibles de generalizar al resto de competidores (Prahalad y Hamel, 1990). Amit y Schoemaker (1993) definen las capacidades como la habilidad de la empresa para combinar sus recursos utilizando procesos organizativos para alcanzar un determinado objetivo. Las capacidades son el origen de las competencias esenciales de la organización (Lei *et al.*, 1996). Por tanto, los recursos son la base de las capacidades de la organización y las capacidades son la base de la ventaja competitiva de la misma (Grant, 1991; Leonard-Barton, 1992). La dirección de la empresa es la responsable de combinar los recursos disponibles (Mahoney, 1995; Penrose, 1959; Rumelt, 1984), por lo que los propios recursos y habilidades de los miembros de la organización en general, y de los directivos en particular, se pueden considerar la clave de una ventaja competitiva sostenible (Aaker, 1989).

Los recursos y capacidades que permiten a una empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible están dotados de ciertas características y reciben el calificativo de recursos y capacidades idiosincráticos o específicos a la organización (Amit y Schoemaker, 1993) o activos estratégicos o críticos (Dierickx y Cool, 1989). Las características a las que hacemos alusión son la estabilidad o durabilidad, la escasez, el alto valor, la apropiabilidad y la dificultad de ser imitados o sustituidos por otras organizaciones (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984).

Por otra parte, la ventaja competitiva sostenible está en función de las necesidades clave de los consumidores y de lo que es realmente importante para ellos (Aaker, 1989; Hall, 1992). Pero buscar la satisfacción del cliente no es suficiente, sino que la clave está en satisfacer las necesidades de los clientes más efectiva o eficientemente que los demás (Grant, 1998). Teniendo en cuenta que las necesidades de los clientes cambian con gran velocidad, el reto de la empresa está en disponer de los recursos y capacidades necesarios para competir en el

⁴ Siguiendo a Grant (1995), vamos a utilizar indistintamente los términos *competencias* y *capacidades*, puesto que sus diferencias son mínimas y su utilización es también generalmente indistinta en la literatura

cambiante entorno de mercado con rapidez. Por otra parte, los recursos y capacidades de una organización le delimitan el rango de estrategias accesibles, por lo que es fundamental entender el proceso de acumulación de recursos y capacidades en la empresa a lo largo del tiempo (Ventura, 1994).

Así, el enfoque de recursos se puede observar desde una perspectiva dinámica al considerar la capacidad de la empresa para aprender, adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo (Collis, 1994). El concepto de capacidades dinámicas confirma esa dimensión dinámica. El apellido dinámico hace referencia a la capacidad de renovar las competencias para adelantarse o adaptarse al entorno cambiante. Podemos definir las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa (Teece *et al.*, 1997), o los procesos estratégicos y organizativos específicos (Eisenhardt y Martin, 2000) por los cuales los directivos integran, crean y reconfiguran la dotación de recursos y capacidades de la organización para generar nuevas estrategias creadoras de valor que les permitan responder a las nuevas situaciones del entorno. La ventaja competitiva a largo plazo de una organización dependerá en gran medida de su habilidad para adaptarse continuamente y para mejorar su dotación de recursos y capacidades específicos de manera que le permitan responder al mercado, así como de su habilidad para crear nuevos recursos y capacidades que utilizar en el entorno actual o futuro (Markides y Williamson, 1994).

Teece *et al.* (1997) identifican tres dimensiones estratégicas de las que, de acuerdo con la visión de las capacidades dinámicas, dependen las alternativas estratégicas que se le presentan a una empresa: (1) su procesos de dirección y organización –la forma en que se hacen las cosas en la organización, sus rutinas o patrones de comportamiento y aprendizaje–, (2) su situación actual –en cuanto a posesión de tecnología, habilidades, relaciones con clientes y con proveedores– y (3) los caminos que tiene disponibles –las alternativas estratégicas que se le presentan–.⁵

Bloodgood y Morrow (2000), siguiendo este enfoque, concretan en cuatro las posibilidades ante las que se enfrenta la dirección de una empresa cuando

⁵ De hecho, muchos cambios fracasan porque su gestión no es consistente con los recursos existentes (Garud y Nayyar, 1994).

percibe un estímulo hacia el cambio. En primer lugar, pueden seguir conduciendo su negocio como antes de percibir la presión hacia el cambio y, por tanto, decidir no cambiar. De este modo no consiguen mejorar su respuesta ante las oportunidades o amenazas percibidas y por consiguiente la empresa no podrá obtener o mantener una ventaja competitiva sostenible pero, a cambio, el coste añadido de esta opción es mínimo, porque realmente no se ha cambiado nada. La segunda opción consiste en reconfigurar los recursos existentes en la empresa y desplegarlos de nuevas formas. Así se ofrece una oportunidad a la empresa de que se beneficie de las oportunidades o de que gestione las amenazas al utilizar parte del conocimiento tácito presente en su dotación de recursos, con el coste de reconfigurar dichos recursos. En tercer lugar, los directivos pueden adquirir nuevos recursos y reconfigurarlos con los ya existentes, algo más costoso que lo anterior al tener que adquirir e integrar nuevos recursos, y reconfigurar los existentes. A cambio, la organización tiene la oportunidad de exceder las expectativas del mercado y obtener mayores beneficios que los competidores. La última opción sería aquella en la que el directivo adquiere nuevos recursos sin integrarlos con los ya disponibles, opción que no recurre al conocimiento tácito que existía y con unos costes altos aunque más reducidos que en la estrategia que además reconfigura los nuevos recursos adquiridos. En su contra tiene que, al basarse en nuevos recursos, cualquier otra empresa podría adoptar una estrategia similar y, por tanto, no alcanzar una ventaja sobre sus competidores.

Dentro de lo que sería la tercera opción de Bloodgood y Morrow (2000), Ruiz (1997) avanza una propuesta de modelo en forma de escalera estratégica para renovar las capacidades de la empresa –o cambio estratégico–, según la cual el cambio necesita como catalizador a una serie de recursos y capacidades complementarios, cuya consecución exige relaciones estables con sus fuentes de adquisición, introduciendo así en el análisis el componente externo –clientes, proveedores, etc.–.

Como conclusión a este enfoque podemos resaltar que se trata de una perspectiva esencialmente intraorganizativa, que considera el cambio como un proceso de adquisición, generación y/o reconfiguración de recursos y capacidades en busca de una ventaja competitiva sostenible.

1.1.7. Planificación racional

La planificación racional considera que la dirección estratégica consiste en una estructura de pasos secuenciales, de modo que las estrategias surgen de una cuidadosa planificación y análisis de los objetivos. Así, esta perspectiva prescribe la utilización de determinadas técnicas como el establecimiento de los objetivos a alcanzar, el análisis del entorno y el de los recursos de que disponían las organizaciones para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas a partir de sus puntos fuertes y débiles, la creación de opciones estratégicas y su valoración, y la planificación de la implantación a través de procesos de asignación de recursos y del diseño de sistemas de control.

La característica que diferencia a los investigadores de esta corriente de otras consideraciones que también aluden a sistemas de planificación y dirección similares, es que aquí se sostiene que un planteamiento muy sistemático es el más racional para la formulación de una estrategia, mientras que la evidencia al respecto es ambigua. En cualquier caso, no cabe duda de su enorme utilidad como generadora de medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, como vehículo para comunicar y coordinar la estrategia seleccionada, como medio de control para observar los resultados y progresos, así como por su capacidad de fomentar una visión a largo plazo (Grant, 1995).

Por su parte, los riesgos que entraña un excesivo uso de la planificación racional también son importantes. En primer lugar, estos procesos no parecen incluir las dimensiones cultural y política, infravalorando así el papel de los individuos como responsables de la implantación de la estrategia. Por otra parte, este tipo de planificación a menudo cae en el problema de que no es sencillo entender la globalidad, cuestión necesaria para que el proceso culmine con éxito. En ocasiones el riesgo está en considerar la estrategia como un plan a seguir, o como un análisis exhaustivo, en lugar de la visión a largo plazo de la dirección a seguir a partir de la información adecuada.

Esta perspectiva permite entender que los directivos tienen capacidad para cambiar sustancialmente la estrategia, siempre de acuerdo a un proceso preestablecido. En consecuencia, el cambio organizativo, visto desde la

perspectiva de la planificación racional, consistirá en responder al entorno, identificando unos nuevos objetivos que servirán de base para iniciar un proceso de dirección estratégica, realizando los oportunos análisis internos y externos, planteando alternativas, que posteriormente serán evaluadas, e implantando la que se considere más adecuada según los objetivos inicialmente fijados. Estaremos, pues, ante un proceso estructurado, formal y compuesto por una serie de secuencias lógicas que desembocarán en una nueva situación para la organización.

En resumen, el enfoque racionalista del proceso estratégico tiene la virtud de resaltar el análisis sistemático para no caer en un sistema caótico o excesivamente dependiente de los directivos al mando o de las modas. No obstante, conviene recordar el papel de la habilidad, la creatividad y la dedicación en el desarrollo de una estrategia fructífera y de futuro.

1.1.8. Incrementalismo lógico

La perspectiva del incrementalismo lógico surge al observar que las empresas no siguen un esquema formal de dirección estratégica, sino que el proceso es generalmente parcial, evolutivo y altamente intuitivo.

Las decisiones de cambiar de estrategia vienen a menudo precipitadas por situaciones internas o externas sobre las que la dirección no tiene control y ninguna organización puede prever la secuencia, la importancia o incluso la naturaleza de tales fenómenos. Es más, cuando éstos ocurren, la organización no tiene suficiente tiempo, recursos o información para afrontar un análisis estratégico formal de todas las posibles opciones y sus consecuencias (Quinn, 1978). Así, este enfoque parte de la tesis de que no es posible para una organización conocer y valorar adecuadamente todas las opciones estratégicas a su alcance, sino que la realidad pasa por realizar pequeñas comparaciones que vayan guiando el devenir de la organización hacia una visión previamente acordada por los directivos, a partir de un desarrollo flexible basado en sus propias experiencias y estando alerta a las pequeñas señales del entorno.

De esta forma, la dirección estratégica se considera como una serie de procesos por los que las estrategias se desarrollan en las organizaciones a partir de la percepción de los directivos en cuanto a los cambios en el entorno y en función de su práctica y experiencia, sin un grado importante de formalización (Renau, 1995), bajo la técnica conocida como “aprender haciendo”.

El cambio, visto desde el incrementalismo lógico, es por tanto un devenir evolucionario de la organización, gradual, forjándose con la experiencia y el paso del tiempo. Estas consideraciones apuntan a que, debido a su carácter gradual, es posible crear en la organización compromiso para el cambio y tal cambio estará sujeto a una menor resistencia que si se tratase de un cambio radical. Al respecto, Quinn (1980) señala tres patrones dominantes en la gestión exitosa del cambio estratégico. El primero consiste en crear conciencia y compromiso incrementalmente; el segundo en solidificar el proceso incrementalmente, y el tercero en integrar los procesos y los intereses.

1.1.9. Conclusión: el cambio explicado por ocho paradigmas diferentes

Presentamos a continuación una tabla que trata de resumir la visión del cambio que nos ofrece cada uno de los paradigmas estudiados.

Tabla 1. El cambio organizativo según diferentes paradigmas

Paradigma	Descripción básica	Consideración del cambio
Enfoque de sistemas	La empresa es un sistema formado por subsistemas e inmerso en un suprasistema ambiental	Tanto el sistema empresa como los subsistemas sufrirán cambios debido al intento de la dirección por mantenerlos adaptados al entorno —cambios reactivos y evolutivos—
Enfoque contingente	Singularidad del entorno y los aspectos internos de cada organización.	Cada cambio será distinto según las variables circundantes independientes externas o internas a la organización.
Ecología de las poblaciones	Las organizaciones existen porque son capaces de dar resultados de forma fiable. La fiabilidad engendra mayores tasas de supervivencia y por tanto tendencia a la inercia.	El cambio está limitado por presiones de inercia. No excluye la existencia de cambio, pero señala sus riesgos. Las organizaciones que cambian pueden generar rutinas de cambio.
Teoría institucional	Los comportamientos organizativos se entienden en un contexto institucional.	Los cambios son atribuibles a fuerzas externas. Las organizaciones tienden a la estabilidad para alcanzar mayor legitimidad —isomorfismo—.
Teoría de costes de transacción	La empresa existirá siempre que los costes de organizar los intercambios en su seno sean menores que los derivados de la utilización de otros mecanismos alternativos.	Responde a las causas de cambios como los procesos de integración y desintegración vertical, la formación de estructuras divisionales, la internacionalización, fusiones, adquisiciones y alianzas de cooperación. Útil para explicar la inercia a partir de la existencia de inversiones específicas.
Enfoque de recursos y capacidades	La empresa posee un conjunto de recursos y capacidades con el que trata de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.	El cambio se considera un proceso de adquisición, generación o reconfiguración de recursos y capacidades. Las organizaciones se distinguen también por su capacidad de cambiar.
Planificación racional	Proceso secuencial de dirección estratégica.	Capacidad directiva para cambiar la estrategia, siguiendo un proceso sistemático que permita responder al entorno.
Incrementalismo lógico	Fenómenos fuera del control de la organización le impiden seguir un proceso estratégico formal, marcando una senda incremental.	El cambio es un devenir gradual que se forja a partir de la experiencia y del paso del tiempo, y sobre el que se puede crear compromiso. Surge a partir de situaciones externas que no se pueden controlar ni prever.

Fuente: Elaboración propia

1.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZATIVO

La primera dificultad que nos encontramos a la hora de definir qué se entiende por cambio organizativo es la profusión de términos que tienen significados similares y que conviene, en primer lugar, identificar y aclarar.

Multitud de investigaciones hacen referencia a los conceptos de innovación, transformación y transición⁶. En algunas ocasiones, innovación viene asociada a cambios relacionados con el campo tecnológico, pero no siempre es así. En el marco de este trabajo, entenderemos innovación y transformación como sinónimos de cambio, considerando que no perdemos ningún matiz fundamental con tal identificación. En cuanto a transición, el vocablo hace más alusión a un proceso que a un hecho, por lo que lo asimilaremos al proceso de cambio⁷.

La palabra renovación también es habitual en la literatura de cambio organizativo. En este caso vamos a decantarnos por aportar una diferencia entre renovación y cambio, puesto que entendemos que una renovación consiste en un cambio a gran escala, mientras que el concepto de cambio acepta diferentes graduaciones. Por tanto, una renovación siempre será un cambio, pero un cambio no siempre será una renovación.

Con estas aclaraciones previas, pasamos a describir qué entendemos por cambio. Según la definición del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, cambio es la “acción o efecto de cambiar”, donde cambiar se define como “dejar una cosa o situación para tomar otra”. Con el fin de aplicar esa transición de un estado a otro al ámbito de las organizaciones, completaremos el sustantivo “cambio” con el calificativo de “organizativo”, sin intención de limitarnos a cambios en la forma de organizar, sino considerando que aludimos a cambios en una organización.

⁶ Estamos utilizando las traducciones directas del inglés de los términos *innovation*, *transformation* y *transition*

⁷ Somos conscientes de que algunos autores han pretendido darle a alguno de estos términos una consideración distinta –por ejemplo, considerar que una transformación es una acumulación de pequeños cambios–, pero nosotros nos hemos decantado por asumirlos como sinónimos, excepto en aquellos casos en los que se evidencia por parte del autor que lo utiliza una distinción explícita.

Para concretar el concepto, comenzaremos por determinar qué cambia: cambia una política, una estrategia, una forma de hacer las cosas o una forma de organizarlas. Conviene especificar asimismo cómo cambia: cambia de modo que se convierte en algo nuevo, en algo distinto pero manteniendo su forma previa o en un sinfín de estados intermedios entre la transformación puntual y la renovación profunda. Por último, identifiquemos por qué cambia: cambia porque existe un estímulo que le indica que la situación actual puede o debe alterarse.

La literatura sobre cambio organizativo nos introduce en todas estas ideas. Una primera definición que nos aproxima el concepto es la que dan Van de Ven y Poole (1995) señalando que el cambio es una observación empírica de diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa –la entidad puede ser el trabajo de un individuo, un grupo de trabajo, una estrategia organizativa, un programa, un producto o toda la organización–. Por tanto, cambio equivale a alteración o modificación. Así, Kanter (1983) define que la innovación es introducir en una organización el uso de una idea que resuelve un problema. Queda patente, pues, el sentido de aplicar una novedad. Leana y Barry (2000) afirman que cambio es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo. El cambio es la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización (Schalk *et al.*, 1998). En cuanto al proceso de cambio, la literatura nos recuerda que, en determinados momentos de la historia de una organización, las capacidades básicas van evolucionando, y la supervivencia de la organización depende en gran parte de la gestión exitosa de esa evolución (Leonard-Barton, 1992).

Abundando sobre la definición de cambio, ésta aparece generalmente vinculada a la de los objetivos que persiguen las organizaciones con el mismo. En este sentido, las causas que llevan al cambio organizativo citadas con mayor frecuencia son la búsqueda de adaptación al entorno, la de una mejora de los resultados, y la de flexibilidad. La primera, la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, es una de las causas más comunes que llevan a iniciar un cambio, según autores como Barr *et al.* (1992), Boeker (1997), Child y Smith (1987), Goodstein y Burke (1991), Keck y Tushman (1993), Leana y Barry (2000), Schalk *et al.* (1998), entre otros. En cuanto a la segunda, cabe

señalar que un catalizador del cambio es la existencia de un pobre resultado, de forma que los directivos tomen medidas y decidan iniciar un cambio (Boeker, 1997). Es decir, las organizaciones cambian sus configuraciones para mantener sus resultados (Keck y Tushman, 1993). Por último, las organizaciones también buscan flexibilidad para explorar nuevas ideas o procesos, para disminuir costes fijos y así conseguir una ventaja sobre sus competidores.

Por su parte, el cambio puede venir también porque los individuos buscan estimulación y variedad en su trabajo para satisfacer necesidades de autodesarrollo y mantener interés y satisfacción en el trabajo (Leana y Barry, 2000).

Podemos concluir, a partir de los diferentes enfoques y teorías expuestos en el punto anterior de este capítulo, que éstos se han ocupado de un modo más o menos profundo del estudio del cambio organizativo, aportando cada uno de ellos una visión parcial del mismo. Ello va a quedar patente en la siguiente definición, que servirá como marco fundamental para establecer qué se entiende por cambio organizativo a lo largo de este trabajo.

Partimos de la premisa de que un cambio organizativo es una nueva incorporación de determinados recursos y capacidades o una distinta reorganización de los mismos *–enfoque de recursos y capacidades–*.

La razón por la que se pretende tal incorporación puede ser interna o externa. Las causas externas son generalmente más habituales y consisten en aquellas que surgen del entorno de la organización que, al tratarse de un sistema abierto, se ve afectada por los cambios en el suprasistema ambiental *–enfoque de sistemas–* y trata de que su situación interna se ajuste al mismo *–enfoque contingente–*.

La selección de qué recursos incorporar o a través de qué mercados hacerlo dependerá de varios factores, todos ellos importantes. En primer lugar, del contexto institucional en el que se encuentre la empresa, en cuanto a las normas, hábitos y costumbres que predominan, porque las organizaciones, como entes formados por humanos, están influidos por su entorno social y consideran que sus posibilidades de supervivencia son mayores si no se apartan en exceso de lo que

están haciendo otras organizaciones a su alrededor –*teoría institucional*–. En segundo lugar, dependerá de las posibilidades de supervivencia que considere la organización en caso de iniciar el cambio, ya que por definición toda organización buscar dar unos resultados de forma fiable, lo cual se consigue perpetuar con estabilidad y no con cambio –*ecología de las poblaciones*–. También dependerá de cómo se prevé que se organicen los mecanismos de intercambio con la situación futura, es decir, de cómo quede la futura estructura de costes de transacción –*teoría de costes de transacción*–.

La forma en que se produzca tal proceso perseguirá ser lo menos traumática y más incremental posible, teniendo en cuenta que no es posible prever con exactitud el futuro –*incrementalismo lógico*– pero al mismo tiempo se pretenderá diseñar unas pautas que comienzan en el análisis interno y externo, continúan con la propuesta de alternativas y culminan con la selección y puesta en marcha de aquella que indique un mejor cumplimiento de los objetivos –*planificación racional*–. Asimismo, será necesario considerar todos los subsistemas que componen la organización y prever los efectos del cambio sobre los mismos y sus relaciones –*enfoque de sistemas*–.

En cuanto al proceso en sí, será habitual observar que la organización, en primer lugar, tratará de mantener su situación previa al cambio, debido a su tendencia a la estabilidad –*ecología de las poblaciones*–, a la existencia de grupos que ven amenazado su *status quo* y con los que habrá que estudiar sus relaciones contractuales presentes y futuras –*costes de transacción*–, así como a la tendencia a no alejarse en exceso de las condiciones habituales en las instituciones de su entorno –*teoría institucional*–.

Finalmente, queremos señalar que no es el objetivo de nuestro trabajo generar una solución universal a seguir para todas las organizaciones. No existe una respuesta general que indique cómo finalizar el proceso de cambio con éxito, sino que cada caso requerirá unas soluciones diferentes atendiendo a sus circunstancias específicas –*enfoque contingente*–.

1.3. TIPOLOGÍA DE LOS CAMBIOS

Según la perspectiva desde la que se estudie, podemos observar distintos tipos de cambio. El objetivo de este apartado es tratar de identificar qué dimensiones del cambio nos pueden permitir establecer una tipología básica, a partir de la cual podamos completar la definición de cambio organizativo que hemos propuesto en el apartado anterior.

Las tipologías del cambio son muchas y variadas y, en un afán de consensuar las clasificaciones más importantes, vamos a plantear cuatro dimensiones que nos servirán para identificar dos tipos extremos de cambio en cada una de ellas. Describiremos cada uno de los tipos y sus características, pero siempre teniendo en cuenta que los cambios que se observan en la realidad de las organizaciones no tienen por qué asociarse con un tipo puro, sino que más bien se trata de una graduación o continuo, en cuyos extremos se sitúan las descripciones que a continuación presentamos.

Las cuatro variables o dimensiones mencionadas son el alcance, el origen, la necesidad y la velocidad. Así, con la primera, el alcance o intensidad del cambio, distinguimos entre cambios incrementales –sólo cambian algunos aspectos no esenciales de la organización– y cambios estratégicos o revolucionarios –que alteran la esencia de la organización–. La segunda dimensión se refiere al origen de dichos cambios, pudiendo ser reactivos cuando responden a un estímulo externo, o anticipativos, cuando tratan de actuar antes de que otras fuerzas exijan el cambio. En tercer lugar, es interesante analizar la necesidad de dicho cambio y, en función de ella, nos encontramos con cambios imprescindibles para la supervivencia de la organización y cambios oportunos pero no obligatoriamente necesarios –al menos no en el momento en que se producen–. Una última dimensión a tener en cuenta sería la velocidad con la que ocurren los cambios, ya que los procesos de cambio rápidos tendrán unas características diferentes de los cambios paulatinos.

La siguiente tabla esquematiza la explicación anterior, aportando información acerca de los investigadores que han utilizado algunas de estas variables o dimensiones en sus tipologías del cambio.

Tabla 2. Tipología de los cambios

Dimensión o variable	Tipos de cambio	Autores
Según su alcance	Cambios incrementales Cambios estratégicos	Barczak <i>et al.</i> , 1987; Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Ghoshal y Bartlett, 1996; Goodstein y Burke, 1991; Greiner, 1972; Hutt <i>et al.</i> , 1995; Krüger, 1996; Levy, 1986; Marshak, 1993; Mezas y Glynn, 1993; Nadler y Tushman, 1989, 1990; Ruiz y Lorenzo, 1999; Van de Ven y Poole, 1995
Según su origen	Cambios reactivos Cambios anticipativos	Appelbaum <i>et al.</i> , 1998; Nadler y Tushman, 1989; Strebel, 1994
Según su necesidad	Cambios imprescindibles Cambios oportunos	Appelbaum <i>et al.</i> , 1998; Beer y Eisenstat, 1996; Goodstein y Burke, 1991; Levy, 1986
Según su velocidad	Cambios rápidos Cambios paulatinos	Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Marshak, 1993

Fuente: Elaboración propia

A continuación pasamos a presentar las cuatro dimensiones y la definición de los tipos de cambio que surgen al aplicarlas.

Dimensión 1: alcance

El cambio evolutivo, incremental⁸ o de primer orden es aquel que pretende incrementar la efectividad de la organización, mejorar la situación actual, pero manteniendo el marco general de funcionamiento (Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Goodstein y Burke, 1991; Greiner, 1972; Levy, 1986; Mezas y Glynn, 1993; Nadler y Tushman, 1989; 1990). Se trata de un cambio producto del desarrollo y el crecimiento (Levy, 1986; Van de Ven y Poole, 1995) y, pese a que es significativo, con él se pretende alcanzar sólo a algún/os subsistema/s, con el fin de mejoras puntuales (Nadler y Tushman, 1989). En definitiva, consiste en alterar algunos aspectos para que parezcan diferentes, aunque en el fondo siguen siendo igual. Los cambios de primer orden surgen del pasado y pretenden conseguir un resultado futuro mejor. Este tipo de cambio a menudo se considera positivo, especialmente cuando los objetivos de desarrollo se especifican por adelantado (Marshak, 1993), aunque algunos, como Barczak *et al.* (1987) señalan

⁸ El término “incremental” se utiliza aquí como sinónimo de evolutivo, sin pretender asociarlo a la perspectiva del incrementalismo lógico que hemos analizado previamente, excepto cuando ésta se cite de manera explícita

que los intentos de pequeños cambios a veces crean más problemas de los que de verdad solucionan.

En cuanto al cambio estratégico, transformador, revolucionario o de segundo orden, éste implica la transformación de un estado a otro completamente diferente. Las formas primitivas de la organización se modifican con la generación de nuevas prácticas de gestión que se mantienen (Levy, 1986) y que serán la base para dirigir el siguiente periodo de crecimiento evolutivo (Greiner, 1972). Como consecuencia, la organización pasa a un estado esencialmente distinto. Se trata de cambios en la totalidad de la organización –estrategia inclusive– y que reforman, alteran o incluso rompen, el marco de referencia. Así, se produce una redefinición del negocio, de la estructura de poder, alteraciones culturales, de la estructura, variaciones en las personas, en los procesos e incluso en la escala de valores (Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Goodstein y Burke, 1991; Nadler y Tushman, 1989, 1990). El verdadero reto en estos cambios consiste en la transformación de las actitudes, opiniones y comportamientos de las personas (Ghoshal y Bartlett, 1996). Todo lo anterior tiene que ver con una alteración fundamental, asociada con la conciencia, la purificación, la iluminación y el retorno a lo fundamental, en definitiva, un resurgimiento de la empresa. La organización se reinventa y surge una forma totalmente nueva de hacer las cosas (Marshak, 1993) que a menudo es utilizada para conseguir una ventaja competitiva (Hutt *et al.*, 1995). Ruiz y Lorenzo (1999) concluyen que el rasgo común del cambio estratégico es que afecta a las capacidades básicas de la organización.

No obstante, tal y como mencionábamos al principio de esta tipología, ambos tipos de cambios no son sino extremos en un continuo que va de cambios con muy poca repercusión en la organización hasta cambios profundos en la misma. Krüger (1996) utiliza esta misma variable para su clasificación, pero en lugar de dos extremos, este autor distingue cuatro categorías de cambio, que son reestructuración, reorientación, revitalización y remodelación. Llama cambio de reestructuración al cambio en los procesos, sistemas, estructuras y equipamiento tecnológico. Cuando se avanza más en la profundidad del cambio y se llega a la posición estratégica de la empresa –por ejemplo, concentración en el negocio

clave, establecimiento de alianzas estratégicas... –, lo denomina reorientación. El tercer nivel es la revitalización, que consiste en cambio en capacidades personales, liderazgo y comportamiento. El cambio de mayor intensidad según este autor se denomina remodelación y es un cambio en los valores compartidos y en el sistema de creencias de la organización.

Algunos enfoques teóricos tienen sus propias consideraciones acerca del alcance de los cambios. Así, el cambio incremental es el más probable para la planificación estratégica –porque éste forma parte del proceso de cambio que llevará a otros de mayor alcance–, para el enfoque de sistemas –puesto que la adaptación de la empresa como sistema es por definición evolutiva–, para el enfoque institucional –que sólo es capaz de explicar los cambios incrementales y sus investigadores han recurrido a complementarlo con otros enfoques al analizar cambios radicales–, y para el incrementalismo lógico –según el cual las circunstancias que van surgiendo van moldeando progresivamente la estrategia a seguir con el cambio–. El enfoque contingente nos indicará que el alcance del cambio dependerá del alcance del estímulo que lo haya provocado. Por último, ningún enfoque se manifiesta a favor exclusivamente de cambios estratégicos.

Dimensión 2: origen

Diremos que un cambio es reactivo cuando surge como respuesta a un fenómeno (Nadler y Tushman, 1989), es decir, la dirección identifica la necesidad del cambio y prepara los pasos necesarios para que la organización supere las presiones del entorno (Appelbaum *et al.*, 1998). El cambio reactivo se da, pues, cuando las fuerzas que mueven hacia el cambio están teniendo o van a tener en breve un fuerte impacto negativo en el resultado de la organización y, en consecuencia, la están forzando a alterar su situación actual (Strebel, 1994).

Cuando el cambio se inicia como anticipación a situaciones externas que se puedan producir le llamaremos cambio anticipativo o proactivo (Appelbaum *et al.*, 1998; Nadler y Tushman, 1989). En este tipo de cambio la organización está funcionando bien y las fuerzas hacia el cambio todavía no afectan en modo alguno al resultado (Strebel, 1994).

En relación con las teorías presentadas, el enfoque de sistemas entiende los cambios como exclusivamente reactivos, fruto de la interacción entre la organización y su suprasistema ambiental. También el enfoque institucional y la ecología de las poblaciones, teniendo en cuenta sus consideraciones respecto a las altas dosis de inercia organizativa, entienden los cambios sólo como resultado de reacciones ante situaciones externas. El resto no se pronuncia en este sentido.

Dimensión 3: necesidad

Cuando las organizaciones cambian en busca de una mejor situación consideraremos que nos hallamos ante cambios oportunos. Este tipo equivale, en la terminología de Levy (1986), al cambio planificado *–planned change–*, que es aquel que se origina con una decisión del sistema por mejorar deliberadamente su funcionamiento y enrolarse en un programa de cambio.

Por otra parte, nos referiremos a cambios imprescindibles cuando la dirección ha resistido el cambio pero llega un momento en que acaba forzada a una transformación organizativa para sobrevivir (Appelbaum *et al.*, 1998). Goodstein y Burke (1991) utilizan esta definición para referirse al concepto de “transformación”, pero en nuestra investigación vamos a considerarlo exclusivamente como una dimensión más para establecer la tipología de los cambios. Según Beer y Eisenstat (1996), las organizaciones tienden a evitar los cambios excepto cuando es crucial para su existencia, esto es, los cambios oportunos son mucho menos comunes que los imprescindibles.

Entre los enfoques teóricos, observamos que la ecología de las poblaciones sólo entiende los cambios como aquellos imprescindibles, argumentando que la búsqueda de fiabilidad llevará a las organizaciones a evitar todo cambio que no sea imprescindible para la supervivencia. El resto de enfoques no se pronuncia hacia un tipo de cambio u otro, si bien es más habitual que se expliquen mejor los cambios imprescindibles.

Dimensión 4: velocidad

Llamaremos cambios paulatinos a aquellos que se desarrollan lentamente, sin prisas, cuidadosamente planificados hacia la búsqueda de una mejora. Marshak (1993) denomina cambios de desarrollo *–development change–* a aquellos que surgen del pasado y pretenden llevar lentamente a la organización a un mejor resultado futuro. Blumenthal y Haspeslagh (1994) afirman que los cambios paulatinos permiten a la organización un mayor debate sobre los cursos de acción, las posibles alternativas... de modo que el debate se puede extender a todos los niveles y así será más sencillo conseguir el compromiso de todos hacia una misma dirección.

Los cambios rápidos o cambios de transición *–transitional change–* (Marshak, 1993) son un movimiento rápido de un estado o condición a otro. Las dificultades con las que se encuentran estos cambios rápidos son la falta de un destino claro, la falta de acuerdo sobre la necesidad u oportunidad de moverse, cuál es la mejor ruta, a qué velocidad avanzar y cuándo... A menudo, los cambios rápidos son producto de un entorno que cambia también rápido, lo que convierte en más difícil y arriesgada la decisión de la dirección respecto al curso de acción a seguir (Blumenthal y Haspeslagh, 1994).

Todos los enfoques teóricos abogan por cambios lentos y paulatinos que permitan un más correcto desarrollo e implantación. La nota discordante la darían aquí las consideraciones contingentes, según las cuales la velocidad de los cambios será acorde con las situaciones que los generaron.

Combinando todas las variables anteriores, podríamos definir un “estado” de la organización en cambio constante, es decir, organizaciones que se mantienen alertas al entorno para prever los cambios necesarios, con el tiempo y la antelación suficiente, y que no esperan a que dicho cambio sea radical o imprescindible. Ghosal y Bartlett (1996) denominan a esta situación auto-renovación *–corporate self-renewal–*, que comienza y se mantiene en actitud de cambio constante. La auto-renovación, según estos autores, se da en

organizaciones que abandonan sus métodos y funcionamiento tradicionales, para iniciar una continua búsqueda de regeneración. Greiner (1972) alude a un concepto similar cuando advierte a las organizaciones acerca de la continuidad en el tiempo entre los períodos de evolución y aquellos de revolución. Para crecer hay que atravesar evoluciones y superar revoluciones. No se trata de evitar las revoluciones, puesto que sin ellas no es seguro que la organización siga evolucionando, pero los directivos deben saber por dónde se mueven para, sin ir en contra, sí hacer todo lo posible por avanzar con más facilidad.

A lo largo de este capítulo hemos avanzado una definición de cambio y hemos planteado las variables que nos permitirán identificar diferentes tipos de cambio. Hemos situado el cambio organizativo como la transición de una organización de un estado a otro, incorporando nuevos recursos y capacidades o reorganizando los disponibles. Posteriormente hemos abordado cuatro dimensiones clave que nos clasifican los cambios según su alcance, su origen, su necesidad y su velocidad.

Todo lo expuesto nos permite, en el siguiente capítulo, profundizar en el concepto de cambio a través de un análisis de las etapas o fases del proceso de cambio, para después continuar con el estudio de los factores que dificultan dicho proceso, planteando resistencias o inercias, y culminar con un análisis de elementos que facilitan los cambios, situando en un lugar destacado el estilo de dirección.

1.4. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): "Managing skills and assets", *California Management Review*, Vol. 31, pp. 91-105.
- AMBURGEY, T.L., KELLY, D. y BARNETT, W.P. (1993): "Resetting The Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 51-73.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- APPELBAUM, S.H., St-PIERRE, N. y GLAVAS, W. (1998): "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision*, 36/5, pp. 289-301.
- ASTLEY, W.G. y VAN DE VEN, A.H. (1983): "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 245-273.
- BARCZAK, G., SMITH, C. y WILEMON, D. (1987): "Managing Large-Scale Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No.2, Autumn, pp. 23-35.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BARR, P.S., STIMPERT, J.L. y HUFF, A.S. (1992): "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, pp 15-36.
- BAUM, J.A. y OLIVER, C. (1991): "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 187-218.
- BEER, M. y EISENSTADT, R.A. (1996): "Developing an organization capable of implementing strategy and learning", *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, pp. 597-617.
- BLOODGOOD, J.M. y MORROW, J.L. (2000): "Strategic organizational change within an institutional framework", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, No. 2, pp. 208-226.
- BLUMENTHAL, B. y HASPELAGH, P. (1994): "Toward a Definition of Corporate Transformation", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 3, Spring, pp. 101-106.

- BOEKER, W. (1997): "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Issue 1, pp. 152-170.
- BUCKHO, A.A. (1994): "Barriers to strategic transformation". En Shrivasta, P., Huff, A. y Dutton, J. (Eds.), *Advances in strategic management*, Vol. 10, pp. 81-106. JAI Press, Greenwich, CT. Citado en Greenwood y Hinings (1996): "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- BUENO, E. (1995): "La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica". En Cuervo (Ed.) (1995): *Dirección de empresas de los noventa*. Ed. Civitas. Madrid.
- BURRELL, G. y MORGAN, (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*. Ed. Heinemann, Londres. Citado en Willmott, H. Jackson, N. y Carter, P. (1993): "Breaking the paradigm mentality; Comment; Reply", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 5, pp. 681-704.
- CANNELLA, A.A. y PAETZOLD, R.L. (1994): "Pfeffer's barriers to the advance of organizational science: A rejoinder", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 331-341.
- CLARK, B.R. (1960): *The open-door colleges: A case study*. Mc Graw-Hill, Nueva York. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- CLARK, B.R. (1972): "The organizational saga in higher education" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 178-184.
- COASE, R.H. (1937): "The Nature of the firm", *Economica*, Vol. IV, No. 16, pp. 386-405. Existe traducción al español (1994): "La Naturaleza de la Empresa", en Putterman (ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial. Madrid.
- COLLIS, D.J. (1994): "How Valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152.
- CUERVO, A. (1994): *Introducción a la Administración de Empresas*. Ed. Civitas. Madrid.

- CUERVO, A. (Ed.) (1995): *Dirección de empresas de los noventa*. Ed. Civitas. Madrid.
- CHILD, J. y SMITH, C. (1987): "The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, November, pp. 565-593.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, nº 12, pp. 1504-1511.
- DiMAGGIO, P.J. (1986): "Structural analysis of organizational fields" En Staw y Cummings (Eds.). *Research in organizational behaviour* 335-370. TAI Press, Greenwich, CT. Citado en Bloodgood y Morrow (2000), "Strategic organizational change within an institutional framework", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, No. 2, pp. 208-226.
- DiMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- DiMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1991): "Introduction". En Powell y DiMaggio (Eds.). *The new institution in organizational analysis* 1-38. University of Chicago Press. Chicago. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº3, pp. 73-92.
- FEYERABEND, P. (1980): *Against method*. Ed. Verso. Londres. Citado en Cannella y Paetzold (1994), "Pfeffer's barriers to the advance of organizational science: A rejoinder", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 331-341.

- FOSS, N. (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York.
- GARUD, R. y NAYYAR, P. (1994): "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 365-385.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1996): "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 37, No. 2, pp. 23-36.
- GOODSTEIN, L.D. y BURKE, W.W. (1991): "Creating Successful Organization Change", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 19, No. 4, pp. 5-17.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*. 2ª Edición. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusets. Existe traducción al español (1996): *Dirección Estratégica*. Ed. Civitas, Madrid.
- GRANT, R.M. (1998): "Resources, Capabilities, and the Knowledge-based View: Assesment and Prospects", Ponencia presentada al *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.
- GREENWOOD, R. y HININGS, C.R. (1996): "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- GREINER, L.E. (1972): "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July/Aug., pp. 37-46.
- HALL, P. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 8, pp. 929-964. Citado en Haveman, H.A. (1992), "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.

- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1984): "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164.
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational Ecology*. Ed. Harvard University Press, Cambridge, MA. Citado en Haveman, H.A. (1992), "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- HAVEMAN, H.A. (1992): "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- HIRSCH, P. y LOUNSBURRY, M. (1997): "Ending the family quarrel: toward a reconciliation of "old" and "new" institutionalism", *American Behavioral Scientist*, Vol. 40, pp. 406-418.
- HOFFMAN, A.J. (1999): "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 351-371.
- HUTT, M.D., WALKER, B.A. y FRANKWICK, G.L. (1995): "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No.3, Spring, pp. 22-30.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997): *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- KANTER, R.M. (1983): *The Change Masters*. Ed. Simon & Schuster, Nueva York. Citado en Mezias, S.J. y Glynn, M.A. (1993): "The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 77-101.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1974): *Organization and Management: A Systems Approach*. Ed. McGraw-Hill. Nueva York. Existe traducción al español (1979): *Administración de las Organizaciones. Enfoque de Sistemas*. Ed. McGraw-Hill. Méjico.
- KECK, S.L. y TUSHMAN, M.L. (1993): "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1314-1344.

- KRÜGER, (1996): "Implementation: The Core Task of Change Management", *CEMS Business Review*, Vol. 1, pp. 77-96.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1969): *Organization and environment*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Existe traducción al español (1973): *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona.
- LEANA, C.R. y BARRY, B. (2000): "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp 753-759.
- LEBLEBICI, H., SALANCIK, G.R., COPAY, A. y KING, T. (1993): "Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 333-363.
- LEI, D.T, HITT, M.A. y BETTIS, R. (1996): "Dynamic core competence through meta-learning and strategic context". *Journal of Management*. Vol. 22, pp. 549-569.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-129.
- LEVY, A. (1986): "Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 5-20.
- LUSSATO, B. (1972): *Modèles cybernetiques, hommes, entreprises. Introduction critique aux theories des organisations*. Ed. Dunod. París. Existe traducción al español (1976): *Introducción crítica a los sistemas de organización*. Ed. Tecniban. Madrid.
- MAHONEY, J. T. (1995): "The management of resources and the resource of management" *Journal of Business Research*. Vol. 33, pp. 91-101.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". En Foss (Ed.): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York., pp. 204-231.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994): "Related diversification, core competences, and corporate performance". En Foss (Ed.): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York., pp. 327-341.

- MARSHAK, R.J. (1993): "Managing the Metaphors of Change", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 22, No.1, pp. 44-56.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía. Barcelona.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- MEYER, J.W., SCOTT, W.R. y DEAL, T. (1983): "Institutional and technical sources of organizational structure". En Stein, H.D. (Ed.), *Organization and the human services*. Temple University Press, Philadelphia, pp. 151-178. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- MEZIAS, S.J. y GLYNN, M.A. (1993): "The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 77-101.
- MINTZBERG, H. (1990): "The Design School. Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-195.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L. (1989): "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", *Academy of Management Executive*, Vol. 3, pp. 194-204.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L. (1990): "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Vol. 32, no. 2, pp. 77-97.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. En Foss (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York., pp. 82-102.

- OLIVER, C. (1991): "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 145-179.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 697-713.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. En Foss (Ed.): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York. (1997), pp. 27-39.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-188.
- PFEFFER, J. (1993): "Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 599-620.
- PFEFFER, J. (1997): *New Directions for Organization Theory*. Ed. Oxford University Press, Nueva York.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 66, May/June, No. 3, pp. 79-91. Existe traducción al español: "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", *Harvard Deusto Business Review*, 1º trimestre, pp. 47-64.
- QUINN, J.B. (1978): "Strategic change: 'logical incrementalism'", *Sloan Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-22.
- QUINN, J.B. (1980): "Managing strategic change", *Sloan Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 3-15.
- RENAU, J.J. (1985): *Administración de Empresas. Una Visión Actual*. Ed. Pirámide. Madrid.
- RENAU, J.J. (1995): "La Dirección Estratégica: su Evolución y Estado Actual". En Cuervo (Ed.), *Dirección de empresas de los noventa*. Ed. Civitas. Madrid, pp. 89-109.
- ROBERTS, P.W. y GREENWOOD, R. (1997): "Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 346-373.

- RUIZ, J. (1997): “Cambio estratégico y renovación de las capacidades básicas de la empresa: dos casos de astilleros militares en EEUU y España”, Comunicación presentada al *VII Congreso Nacional de ACEDE*, Almería.
- RUIZ, J. y LORENZO, J.D. (1999): “Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, No. 4, pp. 71-82.
- RUMELT, R.P. (1984): “Towards a strategic theory of the firm”. En Foss (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York, pp. 131-145.
- SCOTT, W.R. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- SCHALK, R., CAMPBELL, J.W. y FREESE, C. (1998): “Change and employee behaviour”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163.
- SCHULTZ, M. y HATCH, M.J. (1996): “Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 529-557.
- SELZNICK, P. (1949): *TVA and the grass roots*. University of California Press, Berkeley. Citado en Greenwood y Hinings (1996), “Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*. Pow., Peterson. Evanston, IL. Citado en Greenwood y Hinings (1996), “Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- SHELDON, A. (1980): “Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change”, *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 61-80.
- SINGH, J.V., HOUSE, R.J. y TUCKER, D.J. (1986): “Organizational change and organizational mortality”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 4, pp. 587-611.

- SPECTOR, B.A. (1989): "From Bugged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 4, Summer, pp. 29-34.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965): "Social structure and organizations". En J. March (Ed.). *Handbook of Organizations*, pp. 142-193. Chicago: Rand McNally. Citado en Haveman, H.A. (1992), "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- STREBEL, P. (1994): "Choosing the right change path", *California Management Review*, Winter, Vol. 36, No. 2, pp. 29-51.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- VAN DE VEN, A.H. y POOLE, M.S. (1995): "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.
- VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Ed. Civitas, Madrid.
- WEAVER, G.R. y GIOIA, D.A. (1994): "Paradigms lost: Incommensurability vs structurationist inquiry", *Organization Studies*, Vol. 15, No. 4, pp. 565-585.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press. Nueva York. Existe traducción al español (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de Cultura Económica. México.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. Nueva York. Existe versión en español (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica. México.

- WILLMOTT, H., JACKSON, N. y CARTER, P. (1993): “Breaking the paradigm mentality; Comment; Reply”, *Organization Studies*, Vol. 14, No. 5, pp. 681-704.
- ZUCKER, L.G. (1983): “Organizations as institutions”. En S.B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-42. Citado en Greenwood y Hinings (1996), “Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.

CAPÍTULO 2.

EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO. RESISTENCIAS Y FACILITADORES

En el capítulo primero hemos comenzado por definir el cambio, describiendo los diferentes tipos de cambio que se pueden identificar según las variables o dimensiones que se analicen. El objetivo de este segundo capítulo consiste en ahondar en la descripción del cambio organizativo, en especial en el cambio como un proceso que se inicia a partir de unos objetivos y cuyo éxito vendrá condicionado por la existencia paralela de variables que lo van a dificultar o incluso impedir –resistencias– y otras que van a permitir que se desarrolle con mayor facilidad –facilitadores–.

Para cumplir este propósito, comenzamos por estudiar los objetivos que empujan a las organizaciones a pasar desde su situación actual hacia la intención de cambiar. El primer apartado se dedica, por tanto, a analizar los objetivos y estímulos que mueven al cambio para, una vez examinados, identificar cuáles son las etapas que se siguen durante todo el proceso de cambio, tratando de diferenciar una fase de formulación y una de implantación del cambio. Los apartados

segundo y tercero pretenden incidir en aquellos factores que juegan un determinado papel en el proceso de cambio, bien como resistencias al mismo, bien como facilitadores.

En cuanto a las resistencias, las hemos clasificado en cinco grupos básicos, para después relacionar cada dimensión utilizada en la tipología de los cambios con aquellas fuentes de resistencia que, por definición, tienen mayor o menor probabilidad de ocurrencia según el tipo de cambio.

El examen de los facilitadores del proceso de cambio nos va a presentar un concepto fundamental a lo largo del trabajo: el estilo de dirección participativo. Introduciremos cómo el estilo de dirección es un factor que puede facilitar el desarrollo del cambio, pero que éste está relacionado con otras variables, sin las cuales su efecto resultaría cuanto menos dudoso, y que son igualmente importantes como facilitadores.

2.1. EL PROCESO DE CAMBIO

La propia definición de cambio implica la existencia de una situación previa en la cual podemos considerar que la organización se encuentra en estado estable. A partir de la aparición de determinadas circunstancias surge el estímulo hacia un cambio. El estímulo lleva a la organización a su deseo de alcanzar un determinado objetivo y, por tanto, la identificación de dichos objetivos, aquellos que persiguen las empresas al cambiar, van a ser el objeto de nuestro primer subapartado. Una vez detectados estos objetivos, se inicia un proceso que llevará a la organización desde ese estado estable hacia una serie de etapas o fases a través de las cuales se pretende responder a los estímulos encontrados. Es por eso que nuestro segundo subapartado se centrará en una descripción del proceso de cambio.

2.1.1. Objetivos que mueven al cambio

A partir de nuestra definición de cambio, entendemos que las organizaciones se enfrentan a una serie de estímulos que las empujan hacia una situación distinta de la actual. Estos estímulos provienen del interior de la empresa, o de circunstancias externas a las que la empresa, como sistema abierto que es, no puede permanecer ajena⁹. Los estímulos, ya sean internos o externos, forzarán a la organización hacia la fijación de unos objetivos del cambio. Siguiendo las premisas del enfoque contingente, estos objetivos van a ser tan distintos y variados como organizaciones existen. Pese a ello, intentaremos entrar a analizar algunas pautas comunes que nos permitan identificar tipos de objetivos en los que se puedan ver reflejados un alto número de organizaciones y de cambios.

A partir del análisis de la literatura existente, consideramos que existen tres grupos de objetivos básicos que las organizaciones tienden a perseguir con los

⁹ Estas consideraciones parten tanto del enfoque de sistemas como del institucional, según el cual las organizaciones se comportan de acuerdo con el contexto institucional en el que están inmersas.

cambios: la mejora de las operaciones, alcanzar una ventaja competitiva sostenible y modificar la cultura empresarial.

El primer grupo de objetivos consiste en la búsqueda de una mejora de las operaciones –reducción de costes, mejora de la calidad, reducción del tiempo de producción, etc.– (Blumenthal y Haspeslagh, 1994). Estos objetivos a menudo surgen de estímulos externos –cambios tecnológicos que llevan a nuevas formas de producción más eficientes, de mayor calidad, más rápidas..., cambios sociales en el sentido de alteración de las necesidades de nuestros clientes, etc.–, que obligan a buscar constantemente la mejor coordinación entre la organización y su entorno (García Echevarría, 1991). El éxito dependerá de con qué efectividad las organizaciones ajusten todos sus recursos tangibles e intangibles para mantenerse adaptada con su entorno (Zeffane, 1996). Pero también puede ser que la organización pretenda adelantarse a esos cambios externos, de modo que el estímulo hacia el cambio haya sido interno. Estos objetivos básicos pueden asociarse a los cambios que, en el capítulo anterior, hemos denominado cambios incrementales, puesto que generalmente no alteran la esencia de la organización. Algunas organizaciones recurren a estos objetivos que podríamos llamar básicos como instrumento intermedio para alcanzar un objetivo más general, es decir, simplifican la situación tratando de dividir el cambio pretendido en pequeñas metas que van alcanzando progresivamente para después integrar y coordinar las partes (Ghoshal y Bartlett, 1996). En cambio otros autores, como Barczak, *et al.* (1987), sostienen que los intentos de pequeños cambios a veces crean más problemas de los que de verdad solucionan y, aunque continúa la necesidad de utilizar herramientas incrementales y adaptativas, las empresas que pretendan un cambio estratégico deberían desarrollar sistemas donde puedan tener lugar cambios a gran escala.

En segundo lugar, muchas organizaciones se lanzan a un proceso de cambio con el objetivo de alcanzar una nueva ventaja competitiva sostenible (Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Lichtenstein, 2000), bien por iniciativa propia del equipo directivo buscando una mejor situación para la empresa, bien respondiendo a una oportunidad del entorno (Levy, 1986). Este objetivo está ampliamente estudiado en toda la literatura del enfoque de recursos y capacidades,

según el cual las organizaciones tratan de encontrar y mantener ventajas competitivas sostenibles que mejoren la posición competitiva de una empresa. Con este fin, la dirección asume la responsabilidad de ajustar y renovar los recursos y capacidades conforme el tiempo, la competencia y los cambios en el entorno los erosiona (Rumelt, 1984). Tal y como afirman Prahalad y Hamel (1990), las fuentes reales de ventaja competitiva se basan en la capacidad de la dirección para consolidar las capacidades esenciales que permitan a las unidades empresariales adaptarse rápidamente a las oportunidades que plantea el entorno, es decir, en la capacidad de cambio. Las organizaciones que persiguen recuperar una ventaja competitiva están constantemente reinventándose a partir de cambios que renuevan su visión, su estrategia o sus operaciones (Lichtenstein, 2000). Por tanto, los cambios que buscan una nueva ventaja competitiva sostenible pueden ser incrementales o estratégicos, dependiendo de la importancia de dicha ventaja competitiva y de la profundidad del cambio, esto es, de la diferencia entre la situación de partida y la deseada.

Por último, los procesos de cambio en algunas organizaciones persiguen el objetivo de alterar las creencias, valores, actitudes, etc. (Chiavenato, 1983), en definitiva, la cultura empresarial. A pesar de que algunos autores defienden que la cultura organizativa puede considerarse una ventaja competitiva sostenible (Peters y Waterman, 1982) –luego este tercer estímulo se incluiría en el anterior–, otros como Barney (1986) afirman que, si bien esta situación es posible, no se debe concluir que empresas sin una cultura que sirva de base a una ventaja competitiva puedan aspirar a desarrollar una cultura tal que les permita resultados superiores a la media de forma continuada. Por todo ello, en este trabajo entenderemos que el objetivo de cambiar la cultura empresarial no va necesariamente unido al de la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Los cambios que hemos definido como estratégicos generalmente necesitan de una transformación cultural que los apoye, en este sentido, Bartlett y Ghoshal (1995) sostienen que los cambios profundos sólo son posibles si van acompañados de un cambio en la cultura. Del mismo modo, los cambios culturales, por su profundidad, se clasificarían dentro de nuestra tipología como cambios estratégicos.

2.1.2. Fases del proceso de cambio

Llegados a este punto, hemos identificado qué objetivos persiguen las empresas al alterar su situación actual. Este movimiento al que denominamos cambio se sucede de forma muy distinta en cada empresa, influyendo en el proceso tanto los objetivos que lo iniciaron como el tipo de cambio que se está produciendo. Coincidimos con Morhman *et al.* (1989), cuando afirman que el cambio no es ni un proceso perfectamente planificado ni un desarrollo gradual de los procesos asentados en la organización, sino una serie de pequeños pasos que son incrementales, oportunistas y graduales, premisas que hemos descrito al abordar el enfoque del incrementalismo lógico. Pero en cualquier caso siempre es posible identificar en este proceso una serie de fases o etapas básicas que se viven en cada cambio, al modo que se describe bajo la planificación racional. Es importante afirmar aquí, siguiendo a Greiner (1967), que sería un error tomar demasiado literalmente cada uno de los patrones identificados en las fases que a continuación vamos a proponer, puesto que no se trata de una receta universal, sino de unas etapas orientativas que, a juicio de gran parte de investigaciones, siguen aquellos procesos exitosos.

El precursor de la división del proceso de cambio en tres fases fue Lewin (1947), quién denominó a las mismas “descongelación” –*unfreezing*–, “cambio” –*changing*– y “re-congelación” –*refreezing*–. Nuestra propuesta se basa esencialmente en este formato, al que hemos incorporado las aportaciones de autores posteriores junto con consideraciones particulares. Así, hemos analizado los trabajos de Armenakis *et al.* (1993), Bandura (1977, 1982, 1986), Barczak *et al.* (1987), Beckhard y Harris (1987), Beer (1980), Beer *et al.* (1990), Blumenthal y Haspeslagh (1994), Bridges (1986), Denton (1996), Dichter *et al.* (1993), Duck (1993), Fishbein y Azjen (1975), French y Delahaye (1996), Goodstein y Burke (1991), Greiner (1967), Hitt *et al.* (1996), Hodgetts *et al.* (1994), Kiesler y Sproull (1982), Kotter (1995), Levy (1986), Lichtenstein (2000), McGill y Slocum (1993), Mohrman *et al.* (1989), Nonaka y Takeuchi (1995), Schein (1993), Schneider y Goldwasser (1998), Senge (1992), Smith (1994), Spector (1989), Strebel (1994), Watkins y Marsick (1993) y Wick y Leon (1995).

El resultado ha sido un proceso de cambio consensuado a partir de esta amplia variedad de fuentes que hemos dividido en tres etapas básicas. La primera de ellas ha sido denominada etapa de insatisfacción, por ser donde se genera la inconformidad con la situación actual y el deseo de cambiar. A continuación procede el cambio, como descripción de la situación, de los objetivos y de las alternativas posibles. La tercera etapa la hemos llamado la aceptación, donde el cambio se implanta de forma progresiva hasta su total confirmación.

Siguiendo la misma estructura que el proceso general de resolución de problemas¹⁰, base del planteamiento “clásico” del proceso de dirección estratégica¹¹, hemos agrupado estas tres etapas en dos fases, a saber, la formulación del cambio y la implantación del mismo¹². Las dos primeras fases se situarían dentro de la etapa de formulación y la tercera formaría parte de su implantación.

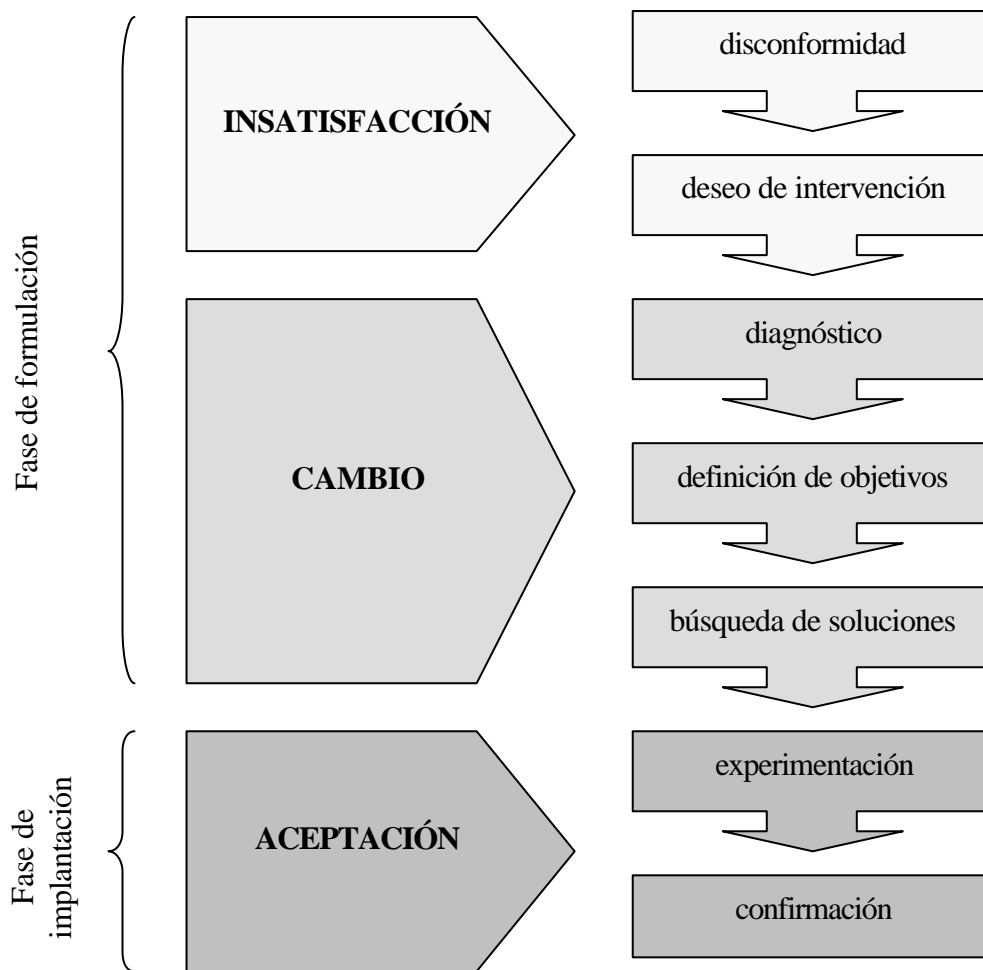
La figura 2, que se muestra a continuación, ofrece una presentación gráfica de la explicación expuesta, que será desarrollada con mayor profundidad a lo largo de este apartado.

¹⁰ Nos referimos al proceso general de resolución de problemas equivalente al de adopción de decisiones que, siguiendo a Simon (1969) se compone de las fases de inteligencia, modelización, elección y revisión.

¹¹ El proceso de cambio que vamos a plantear guarda, pues, un gran parecido con el proceso de dirección estratégica. Pero no debe considerarse en ningún momento que se trata de procesos sustitutos. El proceso de cambio está considerado aquí como una sucesión de etapas para el caso concreto de cambio organizativo, mientras que la dirección estratégica cubre un espectro más amplio.

¹² En Lorenzo (2000) se plantea la separación entre las fases de formulación e implantación de la estrategia como un factor más académico –aludiendo a razones pedagógicas– que real (Andrews, 1977; Ansoff y McDonnell, 1997). Aun admitiendo esta consideración, nosotros vamos a hacer uso de la distinción dada su aceptación generalizada.

Figura 2. Fases del proceso de cambio



Fuente: Elaboración propia

Cada una de las tres etapas básicas se puede subdividir a su vez en otras subetapas. A continuación iniciamos una descripción de las mismas.

2.1.2.1. Fase de formulación

a) Insatisfacción: disconformidad y deseo de intervención

Dentro de la fase de formulación del cambio, denominaremos a la primera etapa “insatisfacción”. En este momento es cuando se despierta el interés por el cambio, pudiéndose identificar a su vez en esta etapa dos subetapas por las que atraviesa la organización: la “disconformidad” y el “deseo de intervención”.

a.1) Disconformidad

La primera subetapa, que llamaremos “disconformidad”, se da cuando las organizaciones sienten presiones hacia el cambio al observar aspectos que no se pueden resolver con las conductas actuales (Greiner, 1967; Levy, 1986; Lewin, 1947; Schein, 1993), bien sea porque no sirven para alcanzar los objetivos deseados, bien porque no pueden responder a las nuevas condiciones competitivas o del entorno (Beer, 1980).

La disconformidad se puede explicar desde las diferentes perspectivas seleccionadas. Así, el enfoque institucional considerará que dicha disconformidad vendrá generada por cambios en el contexto institucional, que afectarán a todas las organizaciones de ese sector. El enfoque de costes de transacción identificará disconformidad cuando la comparativa entre los costes internos de la empresa y los costes de transacción se haya visto alterada. Para el enfoque de recursos y capacidades la disconformidad se producirá cuando la empresa no disponga de los recursos y capacidades necesarios para hacer frente a un objetivo determinado. En el enfoque de sistemas la disconformidad puede provenir de un desajuste entre los diferentes subsistemas que componen la empresa, o entre ésta y el suprasistema entorno.

Se observa, en definitiva, una discrepancia entre la situación actual y la situación futura deseada. La dificultad estriba en que, mientras que algunos estados futuros deseables son evidentes –aquellos que tienen que ver con la supervivencia de la organización, que para los investigadores de la ecología de las poblaciones serían los únicos que llevarían al cambio– otros no tienen por qué serlo tanto. Por esta razón conviene difundir un mensaje de discrepancia entre la situación actual y la deseada que defina dónde está la empresa en este momento, dónde quiere estar, y por qué ese estado final es el apropiado (Armenakis *et al.*, 1993). Esta consideración de que existe un factor de disconformidad es fundamental. El germen del cambio es aquello que lleva a la organización a una situación límite, aquello que muestra que el funcionamiento habitual ya no es posible (Lichtenstein, 2000) y este sentimiento debe transmitirse desde los responsables del cambio con datos convincentes (Schein, 1993).

Kiesler y Sproull (1982) plantean un profundo trabajo acerca de bajo qué circunstancias la dirección es consciente de que algo ha cambiado y que por tanto debe adaptarse a esa situación. En este sentido, no se puede afirmar, según estos autores, que todo estímulo va a ser identificado por la organización, va ser interpretado y va a ser correctamente introducido en el proceso de toma de decisiones. Schein (1993) justifica este comportamiento –obviar voluntariamente los estímulos que empujan al cambio, negar sus implicaciones o dudar de su importancia– al considerarlo como una defensa natural de muchos individuos que pretenden evitar la ansiedad asociada a los cambios. Nuestro trabajo no pretende profundizar en este tema, pero creemos conveniente señalar aquí la importancia de la aceptación e identificación de los estímulos como una actividad esencial para iniciar el proceso de adaptación organizativa.

En definitiva, y retomando la cuestión, entendemos que el cambio organizativo se alimenta de la insatisfacción con la realidad actual. A algunas personas esta situación de no estar conformes e iniciar el planteamiento de que se necesita hacer algo no les resulta demasiado traumático, pero para las personas con necesidades de seguridad y con un alto sentido de pertenencia, se trata de un momento difícil (Bridges, 1986). En cualquier caso, la dimensión personal del cambio no puede entenderse sin la existencia de estos sentimientos personales de miedo y ansiedad, los cuales son imposibles de eliminar completamente, si bien la organización puede y debe aplicar esfuerzos para que no bloqueen el cambio con su resistencia (French y Delahaye, 1996). Bridges (1986) sugiere que puede ser de gran ayuda encontrar puntos de continuidad que equilibren la sensación de insatisfacción y pérdida, así como potenciar que la gente hable de sus sentimientos de pérdida y favorecer que los superiores comprendan la delicada situación.

No obstante, para seguir adelante no basta con esa sensación de disconformidad con el contexto actual; debe existir en ella una semilla que difunda la necesidad de intervenir y el sentido de urgencia (Kotter, 1995). El método más común para propagar la insatisfacción consiste en ofrecer información (Schein, 1993; Spector, 1989) para que todos los integrantes conozcan la situación de la empresa y sean conscientes de que es necesario actuar.

a.2) Deseo de intervención

Una vez se ha instalado la disconformidad, el siguiente paso es la generación de un deseo de intervención. Algunos autores otorgan a este momento de vacilación –*impass*– entre la insatisfacción y el deseo de intervención el rango de etapa del proceso, denominándole “zona neutra” (Bridges, 1986), en la cual se pasa de la desorientación fruto de la subetapa anterior a la creatividad propia de un momento de transición y de descubrimiento. En esta situación es necesario una voluntad decidida de abandonar los antiguos patrones para que puedan surgir nuevos (Barczak *et al.*, 1987). Sin una intención decidida de convertir la disconformidad en acción, en búsqueda de una mejor situación, la organización se limitará a lamentarse de sus circunstancias pero no hará nada para cambiarlos.

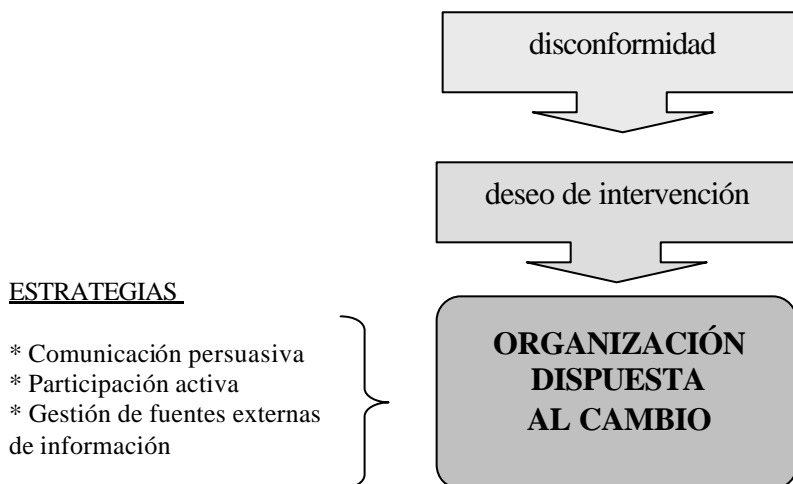
La discrepancia entre la situación actual y la deseada puede llevar a reacciones contraproducentes, en el sentido de renuncia a aplicar esfuerzos de mejora, negación de la información negativa, etc. y para que no se produzcan, los responsables del cambio deben crear la confianza de que se tiene la capacidad para corregir dicha discrepancia, factor que en la literatura se ha denominado *eficacia* (Bandura, 1982, 1986). Este es el momento en que se percibe que con el cambio se puede solucionar la situación planteada, se reconoce su necesidad y se consolida una actitud voluntariosa y de compromiso con el mismo (Levy, 1986). Schein (1993) denomina a esta situación “ansiedad 2”, en contraposición a la “ansiedad 1”, que es la originada en la subetapa anterior. La “ansiedad 2” se define como el miedo o culpa asociado a seguir con una actitud que se considera que llevará al fracaso y, por tanto, a unas dosis adecuadas, actúa como antídoto de la posible parálisis que llega a producir la “ansiedad 1”. Además, debe ir acompañada de la creación de un sentimiento de seguridad psicológica de que el cambio es posible.

Algunos autores describen un grupo de miembros de la empresa como el responsable de fomentar este deseo de intervención, grupo al que denominan “equipo de gestión de la transición” –*transition management team*– (Beckhard y Harris, 1987; Duck, 1993), “coalición-guía” –*guiding-coalition*– (Kotter, 1995), “grupo de gestión del cambio” –*change management group*– o “comité de dirección” –*steering committee*– (Schein, 1993). La mayor parte de estos grupos

comienzan con una o dos personas, pero para que sean exitosos el número de implicados tiene que ir aumentando y el grupo debe estar compuesto por un conjunto amplio de personal directivo y no directivo que se reúna y desarrolle un compromiso común de mejorar los resultados a través del cambio (Kotter, 1995). Una característica fundamental de este grupo es que debe estar formado por personal respetado por todos los niveles de la organización (Dichter *et al.*, 1993).

Esta primera etapa de insatisfacción culmina cuando la organización se encuentra ya preparada o dispuesta para el cambio¹³. Podemos identificar tres estrategias que, en general, pueden ayudar a incrementar esta disposición hacia el cambio, tal y como se observa en la figura 3.

Figura 3. Disposición hacia el cambio



Fuente: Elaboración propia

Las dos primeras estrategias son, según Bandura (1977) y Fishbein y Azjen (1975), la comunicación persuasiva y la participación activa, y la tercera es la gestión de fuentes externas de información (Armenakis *et al.*, 1993). La comunicación persuasiva, como fuente de información explícita de la discrepancia y la eficacia –entendida como la capacidad para alcanzar los objetivos propuestos

¹³ Este estado servirá para facilitar el desarrollo del cambio siempre que alcance un alto nivel de seguridad en cuanto a la necesidad de los cambios y a las capacidad de la organización para llevarlos a cabo con éxito, tal y como veremos en el estudio de los factores facilitadores.

con el cambio—, informa acerca del compromiso, el nivel de prioridad y la urgencia del esfuerzo de cambio. En cuanto a la participación activa, las personas tienden a confiar más en la información que han encontrado por sí mismos, de forma que los agentes del cambio pueden generar oportunidades para que los miembros de la organización aprendan a partir de sus propias experiencias, es decir, que participen activamente. Por último, fuentes de información ajenas a la empresa pueden servir para reforzar los mensajes que difunden los responsables del cambio, puesto que, a menudo, un mensaje generado por más de una fuente, especialmente si ésta es externa, tiene un mayores visos de credibilidad.

Combinando la disponibilidad hacia el cambio que muestran tener los empleados y la urgencia del mismo, y considerando ambas dimensiones como catalogables en dos extremos —alta y baja para ambos casos¹⁴—, Armenakis *et al.* (1993) lanzan una serie de recomendaciones para potenciar la disponibilidad general de la organización hacia el cambio, tal y como se recoge en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Recomendaciones para potenciar la disposición hacia el cambio

		PREDISPOSICIÓN DE LOS EMPLEADOS	
		ALTA	BAJA
URGENCIA DEL CAMBIO	ALTA	Programa agresivo Variedad de medios de comunicación Participación activa Fuentes de información externa Estrategias para aumentar la credibilidad del agente del cambio	Programa de mantenimiento La amenaza es que disminuya la disponibilidad mientras no se ha implantado el cambio Mantener los mensajes de discrepancia y eficacia Medios de comunicación pueden ser más débiles Gestión de la información externa Participación activa no es fundamental pero puede ser todavía apropiada
	BAJA	Programa de crisis Cambio en los agentes del cambio para que aumente su credibilidad Medios de comunicación persuasivos Por las limitaciones de tiempo, no va a ser posible la participación activa ni la gestión de información externa	Programa de respuesta rápida Mantener la energía de la disponibilidad Comunicación persuasiva Por la urgencia y la existencia de disponibilidad, no se aconseja participación activa ni información externa

Fuente: Elaboración propia a partir de Armenakis *et al.* (1993).

¹⁴ Se entiende que ambas son dimensiones continuas, pero su clasificación en estos dos niveles extremos ayuda a la explicación

Por último, antes de terminar con esta primera fase, es conveniente hacer una distinción entre cómo se alcanza la insatisfacción según el cambio sea reactivo o anticipativo. A priori, la etapa de insatisfacción es más evidente en el caso de cambios reactivos, puesto que las fuerzas que mueven hacia el cambio están teniendo un fuerte impacto negativo en el resultado de la organización que genera dicha insatisfacción. En el caso de cambios anticipativos, propagar un sentimiento de insatisfacción es mucho más difícil, puesto que los individuos es posible que estén de acuerdo en el plano intelectual con la idea de que se puede hacer algo más para estar a la vanguardia del entorno competitivo, pero mientras el funcionamiento sea bueno no es sencillo conseguir un compromiso emocional hacia el cambio (Strebel, 1994). Así, resulta fundamental analizar la facilidad o dificultad con la que se pueden identificar las fuerzas que mueven hacia el cambio. Cuando las fuerzas que empujan al cambio son fácilmente identificables, la clave para movilizar la organización está en introducir esas fuerzas en la misma organización, creando una tensión entre dónde está la organización y dónde debería estar. Los individuos se sentirán predispuestos hacia el cambio si sienten que esas fuerzas suponen una amenaza a su posición o una oportunidad de mejorarla. Si las fuerzas que empujan al cambio son difíciles de identificar, el reto está en crear un sentido de movilización por insatisfacción con la forma en que se está funcionando, en contraposición con lo que debería ser, a través de la comparación explícita con otros competidores –*benchmarking*– o la potenciación de experimentos de cambio que permitan alcanzar un éxito parcial para difundirlo al resto de la organización (Strebel, 1994).

b) Cambio: diagnóstico, definición de objetivos y búsqueda de soluciones

Entramos así en la segunda etapa en la fase de formulación, o etapa de cambio, la cual comienza por realizar un diagnóstico de la situación, para después desarrollar hábitos, actitudes y/o valores nuevos que permitan superar la anterior. En esta etapa podemos identificar las subetapas de diagnóstico, definición de objetivos y búsqueda de soluciones.

b.1) Diagnóstico

La primera subetapa es el diagnóstico, durante el cual se recoge información para analizar los retos a los que se enfrenta la organización, así como la búsqueda de los problemas y sus causas (Greiner, 1967). Esta información debe difundirse para que todos los miembros sean conscientes de la situación (Beer *et al.*, 1990). Nonaka y Takeuchi (1995) la ven como un requisito básico para la creación del conocimiento organizativo y hacen referencia al concepto de “redundancia” para significar la existencia de información por encima de los requisitos operativos inmediatos de los miembros de la organización. Así, la información debe presentarse a aquellos que la necesitan para que puedan utilizarla con facilidad y siempre de forma correcta y oportuna (Mc Gill y Slocum, 1993). Es necesario comunicar las intenciones que se tienen con el cambio, puesto que la ausencia de información, el silencio, es ya en sí un mensaje y, a menudo, no es el que se pretendía transmitir. Los miembros de la organización necesitan oír un mensaje repetidamente para creer que la intención de cambiar no es sólo una moda pasajera (Duck, 1993).

b.2) Definición de objetivos

A continuación se procede a una definición de los objetivos generales del cambio. Para desarrollar el proceso de cambio es necesario diseñar unas guías generales, claras y concretas, que muestren el camino que hay que seguir, en las que se identifiquen las prioridades y se transmita la voluntad de cambio (Denton, 1996; Dichter *et al.*, 1993; Mohrman *et al.*, 1989); es lo que Nonaka y Takeuchi (1995) denominan “intención” y Kotter (1995) “visión”. La visión sirve como un principio organizativo o una fuerza que mantiene unida a la organización mientras se está reformando y no cuenta con sus antiguos patrones, dando forma y dirección a una organización cambiante (Barczak *et al.*, 1987). Según Hitt *et al.* (1996), la alta dirección tiene que tener clara esta visión para conseguir con éxito el desarrollo del conocimiento deseado e implantar el cambio organizativo. Los directivos inician la canalización del cambio comunicando a los miembros de la organización esta visión (Barczak *et al.*, 1987). Es muy importante que la visión

sea elaborada y compartida por todos para facilitar de esta forma la creación del compromiso personal con los objetivos de la organización (Hodgetts *et al.*, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995, Smith, 1994) y la reorientación de los pensamientos y los comportamientos individuales hacia el compromiso colectivo (Nonaka y Takeuchi, 1995). Es ésta una de las principales tareas del líder en una organización que desee cambiar (Nonaka y Takeuchi, 1995; Schneider y Goldwasser, 1998; Senge, 1992; Watkins y Marsick, 1993; Wick y Leon, 1995). Para terminar con esta subetapa, y siguiendo a Kotter (1995), creemos conveniente recordar que los cambios llevan mucho tiempo, y los esfuerzos se van difuminando si no hay pequeñas metas que alcanzar y celebrar, de modo que los directivos deben buscar objetivos parciales que muestren claras mejoras de resultados, así como recompensar a las personas que han colaborado con su consecución. Estas metas parciales mantienen despierto el sentido de urgencia y ayudan, por otra parte, a clarificar y/o revisar la visión (Kotter, 1995; Schneider y Goldwasser, 1998).

b.3) Búsqueda de soluciones

En último lugar dentro de esta etapa de cambio, la organización se lanza a la búsqueda de soluciones concretas. Una vez superadas las anteriores subetapas, es necesario elaborar los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea modificar. Levy (1986) lo expone afirmando que en este momento es cuando se planifican y gestionan los esfuerzos para traducir las ideas y las visiones en pasos, programas, estructuras y procedimientos. No obstante, y sin ánimo de restar importancia a los planes específicos, para conseguir el cambio las empresas deben pensar en resaltar el proceso por encima del contenido concreto y reconocer que el cambio es un proceso de aprendizaje por las unidades más que una serie de programas (Beer *et al.*, 1990).

2.1.2.2.Fase de implantación

c) Aceptación: experimentación y confirmación

La fase de implantación coincide con la tercera etapa, donde el cambio se estabiliza a través de dos subprocesos, la experimentación y la confirmación de las novedades introducidas.

c.1) Experimentación

Nos referiremos a la subetapa de experimentación como aquella en la que las soluciones elegidas se implantan primero en un departamento o sección de la empresa y, a la vista de los resultados obtenidos, se extienden al resto de la organización (Beer *et al.*, 1990; Greiner, 1967). Cuando nos encontramos frente a un cambio de primer orden, la generalización a todos los procedimientos es el paso final del proceso. Pero si la organización pretende aprovechar la situación para iniciar un cambio estratégico, este éxito parcial puede ser el primer mecanismo de credibilidad para aplicar el cambio a gran escala e iniciarse la transformación cultural que va a permitir asentar la nueva realidad. En esta subetapa se pasa de una situación inestable a otra nueva y estable (Levy, 1986). No obstante, conviene tener en cuenta que, en general, en este momento de transición en el que se inicia la fase de implantación, la efectividad de la organización y sus resultados sufrirán reveses propios de la situación, que no tienen por qué considerarse fracasos sino una característica más del proceso (Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Goodstein y Burke, 1991).

c.2) Confirmación

La última subetapa que cierra el proceso de cambio consiste en la confirmación, a través de la experiencia positiva, de que las novedades introducidas son aplicables a la situación concreta en que se encuentra la empresa. El éxito anima a continuar en la misma línea y refuerza el cambio realizado (Beer *et al.*, 1990; Greiner, 1967). Se trata de mantener un espíritu de cambio constante, en el que la organización no deje de observar su entorno para mantener su

adaptación al mismo. Pero es muy importante no confundir un logro parcial con la victoria final. El proceso de cambio es muy largo y no se debe considerar finalizado hasta que los cambios han sido aceptados e incluidos en la cultura organizativa (Kotter, 1995).

El proceso de cambio descrito aquí puede entenderse como un ciclo, de modo que, tras la última etapa, la organización se replantee su nueva situación y valore si en ese momento está en el punto deseado o si existen nuevos estímulos que la empujen a reiniciar el proceso en búsqueda de una nueva situación futura deseada. Las empresas que se cuestionan permanentemente este hecho son aquellas que mantienen una búsqueda de una regeneración continua, coincidiendo con el estado de cambio continuo que hemos expuesto al final del apartado dedicado a los tipos de cambio.

2.2. RESISTENCIAS E INERCIAS EN EL PROCESO DE CAMBIO

Las resistencias que van apareciendo en los procesos de cambio deben ser consideradas para asegurar, en la medida de lo posible, que la organización pueda alcanzar las ventajas derivadas de la adopción de la novedad a introducir. Multitud de investigaciones (Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Strebel, 1994; Waddell y Sohal, 1998, entre otras) subrayan que las causas del fracaso de muchas iniciativas de cambio se encuentran en las resistencias encontradas. Las resistencias a los cambios introducen costes y retrasos en la organización (Ansoff, 1990) difíciles de haber sido considerados previamente (Lorenzo, 2000). Por otra parte, una gran parte de trabajos (Beer y Eisenstat, 1996; Goldstein, 1988; Lawrence, 1954; Piderit, 2000; Waddell y Sohal, 1998) también afirman que se puede obtener cierta utilidad a las resistencias al cambio. En este sentido, Maurer (1996) defiende que aprender a trabajar eficientemente con aquellos que se resisten al cambio puede suponer la diferencia entre un cambio exitoso y un fracaso.

A partir de las consideraciones previas, lo que parece evidente es que el estudio de las resistencias es un tema importante en los procesos de cambio de las organizaciones, lo que nos ha llevado a dedicarle el presente apartado.

La resistencia al cambio es definida por Ansoff (1990) como un fenómeno que afecta al proceso de cambio retrasando su inicio, retrasando y dificultando su implantación y aumentando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades.

Algunos autores, como Dent y Goldberg (1999a, 1999b) o Piderit (2000), abogan por la supresión del término “resistencia al cambio”, señalando que el término resistencia hace referencia a la oposición de los individuos a cualquier cambio, cuando en realidad las personas se resisten a pérdidas de estatus, de poder o de comodidad, pero eso no significa necesariamente que se resistan a los cambios *per se*. La creencia de que las personas por naturaleza se resisten a los cambios lleva, según estos autores, a todo tipo de decisiones incorrectas en las organizaciones, por lo que proponen que se utilice otro término más útil y apropiado para describir el hecho de que a menudo los empleados no abrazan el

cambio que les ofrecen los directivos. Jansen (2000) apoya esta visión y va más allá al sugerir que las futuras líneas de investigación, en cuanto a la resistencia al cambio, deberían basarse en la resistencia a los resultados del cambio –pérdida de estatus, de control,...-. Por tanto, esta corriente de pensamiento identifica el concepto de “resistencia” con un obstáculo que consiste en exclusiva en la oposición de los empleados, cuestión que no aparece necesariamente vinculada en la literatura en general. En nuestro trabajo tampoco vamos a suponer esta relación y en consecuencia hablaremos indistintamente de resistencias, obstáculos o barreras al cambio como sinónimos.

Otros autores (Maurer, 1996; Zaltman y Duncan, 1977) recurren a definir la resistencia al cambio considerándolo desde la dimensión complementaria, afirmando que se trata de toda conducta que trata de mantener el *status quo* que se encuentra amenazado ante cualquier intento de alterarlo. Esta perspectiva nos permite introducir el concepto de inercia. Denominaremos inercia a la falta de flexibilidad y de intención de cambiar o, visto desde el lado positivo (Rumelt, 1995), inercia es la persistencia firme de las formas y funciones actuales.

Nelson y Winter (1982) consideran la inercia como el estado natural de la organización, puesto que ésta basa sus capacidades y habilidades en rutinas que han ido desarrollando para realizar sus tareas. Hannan y Freeman (1984), a partir de la ecología de las poblaciones¹⁵, atribuyen a la inercia una gran importancia, ya que la fiabilidad y responsabilidad que debe caracterizar a toda organización sólo es posible cuando las estructuras organizativas son altamente reproducibles, es decir, cuando hay una institucionalización, unas rutinas estandarizadas, que suponen la existencia de inercia. Luego las propiedades que le dan a una organización la reproducibilidad también la hacen, a través de la inercia, altamente resistente al cambio. Así, podemos afirmar, desde dos puntos de vista, que la inercia no es negativa, puesto que, en primer lugar, es consecuente con la habilidad de reproducir una estructura fielmente y, en segundo lugar, las organizaciones que están constantemente cambiando tampoco alcanzan buenos resultados.

¹⁵ La ecología de las poblaciones realiza un profundo análisis de la inercia, que no pretendemos incluir al completo aquí por exceder los objetivos de este trabajo, que se ha posicionado como

En resumen, la inercia será beneficiosa cuando las formas actuales sean eficientes, y cuando no lo son se convierte en un problema, pues plantea un obstáculo al proceso de cambio. Waddell y Sohal (1998) insisten en ver el carácter positivo de las resistencias al cambio, pues gracias a esta inercia se recuerda la falacia de considerar el cambio en sí como inherentemente beneficioso para la organización. La resistencia al cambio juega un papel fundamental en la estabilidad de la organización, frente a todas aquellas presiones externas e internas que tratan de empujarla al cambio. Además, cualquier fuente de resistencia está indicando que se debería prestar atención a determinados aspectos del cambio que podrían ser inapropiados y buscar la eliminación de esos obstáculos, sin más, equivale a subestimar la información que éstos nos ofrecen.

Lorenzo (1999) presenta en su estudio sobre cambio organizativo un profundo análisis de obstáculos a partir de la investigación de Rumelt (1995). Nuestro trabajo se va a basar también en este autor. Rumelt (1995) relaciona la teoría de la evolución con la ecología de las organizaciones y plantea un modelo integrador más completo que apunta cinco fuentes básicas de inercia, que representan cinco niveles, de tal modo que la superación de uno lleva al siguiente nivel. Vamos a seguir esta clasificación, por ser la que a nuestro juicio hemos encontrado más ordenada, coherente y exhaustiva, y trataremos de completarla incluyendo en ella las aportaciones de otros autores que asimismo han apuntado diferentes obstáculos o fuentes de inercia. Al tratar de completar dicha clasificación, hemos decidido alterar algunas de las denominaciones iniciales para que incluyan los nuevos conceptos que hemos incorporado.

De esta forma, las fuentes de inercia que hemos considerado son (1) percepción distorsionada, barreras de interpretación o prioridades estratégicas confusas, (2) escasa motivación, (3) falta de respuesta creativa, (4) barreras político-culturales y (5) otras barreras.

Siguiendo el modelo del proceso analizado en el apartado anterior, también aquí distinguiremos entre resistencias al cambio durante la fase de formulación y resistencias durante la fase de implantación, puesto que en la

multienfoque. Nos serviremos de aquella parte que nos permite introducir el concepto y relacionarlo con el de resistencia al cambio.

implantación se presentan unas resistencias propias que pueden invalidar el proceso de formulación, pese a que mantenemos que la separación entre las dos fases como dos procesos secuenciales e independientes no deja de ser una conveniencia artificial (Ansoff, 1990).

Aunque Rumelt (1995) insiste en que la inercia es un problema tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia, en su trabajo no separa las fuentes de inercia en función de dichas fases. Nosotros hemos tratado de establecer dicha distinción, y así, de las cinco fuentes, situamos a las tres primeras como resistencias generadas durante la fase de formulación, puesto que aluden a factores que dificultan el análisis de la situación y la evaluación de las distintas alternativas de cambio. Las dos fuentes restantes las consideramos inercia en la implantación, ya que suponen un obstáculo una vez se ha formulado el cambio y se plantea la puesta en marcha del mismo. Esta clasificación, junto con la pormenorización de las fuentes de inercia, se recoge en la siguiente tabla.

Tabla 3. Fuentes de resistencia o inercia

INERCIAS EN LA FASE DE FORMULACIÓN	Percepción distorsionada, barreras interpretativas, o prioridades estratégicas confusas	Miopía
		Negación
		Perpetuación de las ideas
		Asunciones implícitas
		Barreras de comunicación
		Silencio organizativo
	Escasa motivación	Costes directos del cambio
		Costes de canibalización
		Subsidiación cruzada
		Fracasos pasados
		Diferencia de intereses entre empleados y gerencia
	Falta de respuesta creativa	Rapidez y complejidad
Resignación		
Visión estratégica inadecuada		
INERCIAS EN LA FASE DE IMPLANTACIÓN	Barreras político-culturales	Clima de implantación y relación entre valores del cambio y valores de la organización
		Políticas departamentales
		Creencias irreconciliables entre grupos
		Valores arraigados
		Dimensión social de los cambios
		Otras barreras
	Rutinas altamente interiorizadas	
	Problemas de acción colectiva	
	Carencia de capacidades	
	Cinismo	

Fuente: Elaboración propia a partir de Rumelt (1995).

2.2.1. Resistencias e inercias en la fase de formulación del cambio

Para evitar el fracaso de un proceso de cambio, las primeras resistencias a salvar se sitúan en la fase de formulación del mismo. En concreto, Rumelt (1995) señala que las principales barreras a evitar son las percepciones distorsionadas, la falta de motivación y la falta de respuesta creativa.

(1) Percepción distorsionada

El inicio del cambio se da con la percepción de la necesidad del mismo, de modo que una falsa percepción inicial será la primera barrera al cambio. Estas percepciones distorsionadas equivalen a lo que Hutt *et al.* (1995) denominan barreras interpretativas, y Beer y Eisenstat (1996) definen como prioridades estratégicas confusas. Cada participante en una decisión estratégica tiene su propia interpretación de los objetivos estratégicos y de su importancia, y por lo tanto, tiene sus propias percepciones.

Rumelt (1995) señala que puede existir una percepción incorrecta debido a tres factores: (a) la miopía o incapacidad de la empresa para evaluar el futuro, (b) la denegación o rechazo a todo aquello contrario a lo que se espera o se desea, bien sea por miedo o por autocomplacencia de éxitos pasados y (c) la perpetuación de las ideas, ya sea por modelos de pensamiento predominantes o por asimilación de situaciones actuales a otras pasadas. Vamos a añadir tres factores más a esta clasificación. El primero es el apuntado por Starbuck *et al.* (1978) como asunciones implícitas, en segundo lugar hablaremos de las barreras de comunicación, siguiendo a Hutt *et al.* (1995) y, por último, dedicaremos un espacio al silencio organizativo (Morrison y Milliken, 2000).

Miopía. Una organización miope es aquella que no es capaz de mirar al futuro con claridad por estar demasiado enfocada hacia el corto plazo. Krüger (1996) afirma que las organizaciones a menudo están tan preocupadas con el día a día, que no se tiene la conciencia de que exista un problema y que éste exija un cambio. Este enfoque limitado también puede ser producto de directivos que no consideran su estancia en la organización en un futuro cercano, por lo que no

valoran la relación que hay entre sus acciones presentes y el futuro de la empresa (Rumelt, 1995). También puede deberse a cuestiones relacionadas con la cultura, pues la información que recibe la organización es interpretada a partir de los valores y creencias vigentes en la misma, es decir, que la cultura puede hacer que no sean consideradas válidas ni posibles determinadas opciones (Lorsch, 1985).

Barr *et al.* (1992) justifican también la miopía con la argumentación de que los individuos tenemos limitada nuestra capacidad de procesar datos y por eso tendemos a crearnos modelos que a nuestro juicio representan la realidad. Esa característica la comparten también los directivos, y así ocurre cuando tratan de observar el entorno en busca de factores que señalen o no la necesidad de cambio. El problema está en que esos modelos pueden ser inexactos –incorrectos–. Debido a esta característica de trabajar con modelos, la relación entre la disponibilidad de datos y el procesamiento de información puede verse dañada, de forma que no se cuente con la información adecuada y la adaptación a los cambios en el entorno no llegue a producirse.

Negación. La negación o rechazo a toda aquella información que es contraria a lo que se desea o a lo que se entiende como verdadero es otra fuente importante de percepción distorsionada (Rumelt, 1995). Este rechazo puede provenir de un orgullo excesivo de éxitos pasados, o de miedo a la nueva situación que se vislumbra. Este miedo al futuro hace que, a menudo, las organizaciones, hasta que no comprueban que sus viejos métodos no funcionan, no son capaces de abandonarlos y buscar nuevos (Starbuck *et al.* 1978).

También la negación se puede explicar siguiendo a Barr *et al.* (1992) y su exposición sobre los modelos mentales. La existencia de modelos determinan qué información recibirá atención. A menudo se tiende a centrar la atención en aquella información que apoya el modelo mental actual, mientras que otras informaciones potencialmente importantes pueden pasar desapercibidas, limitando así la adaptación.

Como resultado de esta negación, la organización no cuenta con la información necesaria, puesto que aparece filtrada, por lo que no puede tomar las decisiones más acertadas.

Perpetuación de las ideas. Las tres causas que expone Rumelt (1995) para justificar que las organizaciones tienden a perpetuar su forma de actuar son la imposición de una forma de pensar por un grupo que prefiere mantener la ortodoxia, los patrones de pensamiento como hábito, y el error de acudir a una metáfora equivocada que, una vez aceptada, actúa como una potente restricción sobre el pensamiento futuro.

Los modelos mentales de Barr *et al.* (1992) nos indican también que la información que se procesa tiende a ser analizada siguiendo las pautas del modelo mental existente, es decir, perpetuando el pensamiento actual y sin llegar a percibir una necesidad de cambio. Además, los modelos mentales dirigen las acciones, limitando el rango de soluciones alternativas para los problemas que se han llegado a percibir y consecuentemente para cambiar la organización y adaptarla al entorno.

Zeffane (1996) señala asimismo que muchas organizaciones tienden a perpetuar su comportamiento, por lo que tienen dificultades para cambiar debido a su éxito anterior, en el sentido de que los directivos pueden caer en el error de tratar de perpetuar ese éxito con las anteriores formas de funcionar, tratando de extrapolar. Krüger (1996) insiste en este argumento, destacando que a menudo cuando aparece un nuevo problema se tratan de aplicar soluciones que antes habían sido exitosas, sin considerar que la situación ha cambiado.

Esta tendencia a continuar funcionando como siempre se ha hecho es un factor que se destaca en la literatura del enfoque institucional, que insiste en el concepto de legitimidad –ver por ejemplo DiMaggio y Powell (1983)–, tal y como planteamos en el primer capítulo.

Asunciones implícitas. Un factor a añadir a los tres de Rumelt sobre percepción distorsionada es el que apuntan Starbuck *et al.* (1978) al señalar que a menudo las asunciones sobre las que se asientan las percepciones y los comportamientos de los miembros de la organización están implícitas; si fuesen explícitas se podrían discutir e incluso cambiar, pero al ser implícitas no se ven y pueden permanecer siempre, distorsionando la realidad.

Barreras de comunicación. Hutt *et al.* (1995) denominan barreras de comunicación al hecho de que los departamentos desarrollan un lenguaje compartido que refleja similitudes en la interpretación, comprensión y respuesta a la información de los miembros. Quienes no están familiarizados con ese lenguaje pueden distorsionar la información o malinterpretarla, y por tanto, surge una percepción distorsionada de la situación. Esta misma idea de resistencia debida al desconocimiento de lo que se pretende con el cambio la estudian también Kotter y Schlessinger (1979), atribuyéndosela a la falta de confianza entre los promotores del cambio y el resto de la organización. Sin esa confianza, la mala interpretación de las intenciones que se persiguen con el cambio es fácil y su conversión en resistencia es muy sencilla si no se aporta la información necesaria para clarificar la situación.

Silencio organizativo. Morrison y Milliken (2000) acuñan este término para denominar el fenómeno común en muchas organizaciones, por el cual los empleados ocultan o callan determinada información sobre potenciales problemas o preocupaciones en general. Los autores sostienen que existen fuerzas que llevan a las organizaciones a generar estructuras y prácticas que impiden el flujo de la información de abajo a arriba, de modo que este silencio organizativo acaba convirtiéndose en un potencial impedimento al cambio, ya que no se dispone de toda la información necesaria para tomar las decisiones correctas. Por otra parte, el silencio organizativo también actúa como barrera puesto que bloquea la información acerca de aquello que no funciona bien, y consecuentemente la posibilidad de poder corregir errores y de tomar acciones correctivas. Nemeth (1997) atribuye el silencio a la búsqueda de uniformidad que ocurre en los grupos dirigidos por un líder fuerte, en los cuales, por miedo al ridículo o por un sentimiento de estar equivocado, los miembros que disienten de la opinión general no expresan su voz, por lo que el grupo actúa como si existiese unanimidad de opiniones.

(2) Escasa motivación

El segundo obstáculo dentro de esta fase de formulación es la falta de motivación. Aunque la percepción sea correcta, el proceso de cambio puede quedar paralizado porque no se observa suficientemente la necesidad del mismo. Appelbaum *et al.* (1998) señalan que la implantación de una nueva visión y una nueva estrategia dependerá mucho de cuánto están motivados a aprender los miembros individuales y la organización misma. La falta de motivación hacia el cambio puede tener como fuentes los costes directos implicados en el cambio, los costes de canibalización –que los nuevos productos sean causa del declive de otros–, y los problemas derivados de subsidiación cruzada (Rumelt, 1995). Apuntamos a estas fuentes dos más: la falta de motivación por miedo a un nuevo fracaso (Lorenzo, 2000), y una última de Waddell y Sohal (1998), según la cual la falta de motivación puede provenir de la diferencia de intereses entre los empleados y la gerencia.

Costes directos del cambio. Un cambio incrementa el riesgo de fracaso de la organización, interrumpe sus operaciones habituales y supone un alto esfuerzo para la misma. Cualquiera de estos factores, y más si se dan de forma simultánea, desestimula toda iniciativa de cambio (Rumelt, 1995).

Costes de canibalización. El cambio puede traer el éxito a un producto que a su vez implique una disminución de beneficios para otro, es decir, un producto ha sido canibalizado (Rumelt, 1995). Muchas organizaciones no están dispuestas a sacrificar productos exitosos y, por tanto, no sienten motivación hacia el cambio.

Subsidiación cruzada. Rumelt (1995) señala que un factor problemático y en consecuencia susceptible de cambio puede quedar compensado por las rentas obtenidas por otro factor, ya sea directa o indirectamente. De este modo, no existe motivación hacia el cambio y la consiguiente resolución del problema.

Fracasos pasados. Lorenzo (2000) recuerda que un obstáculo general a los cambios es la imagen que han dejado implantaciones pasadas poco efectivas. Cuando un cambio no ha sido efectivamente implantado, o cuando éste no se ha

reflejado en unos mejores resultados, genera desconfianza y rechazo hacia cambios futuros.

Diferencia de intereses entre empleados y gerencia. Los empleados pueden encontrarse faltos de motivación cuando la valoración que hacen de los resultados a conseguir con el cambio difiere de los resultados considerados por la gerencia (Waddell y Sohal, 1998). Del mismo modo, Kotter y Schlesinger (1979) definen que una de las causas principales de resistencia de los individuos es que éstos consideren que el cambio les va a suponer la pérdida de algo valioso –poder, estatus...-. Por tanto, priorizan sus propios intereses frente a los de la organización y, cuando se ven perjudicados, desaparece toda motivación a plantear siquiera el cambio.

El enfoque de costes de transacción insiste en esta barrera afirmando que el hecho de que los trabajadores supongan una inercia cuando sus intereses no coinciden con los de la organización se explica, en parte, por la existencia de relaciones contractuales entre trabajador y empresa que se ven alteradas (Williamson, 1975). Esta perspectiva añade que la disposición hacia el cambio sólo se dará si las personas sienten que se va a aumentar su bienestar y que no van a salir perjudicadas con el cambio, lo cual se puede alcanzar a través de contratos que garanticen al menos el nivel de status anterior al cambio.

(3) Falta de respuesta creativa

La falta de respuesta creativa como fuente de inercia se puede concretar en falta de orientación para el cambio, por deficiencias en el análisis de la situación, o por falta de decisión. Podemos evaluarla a partir de tres factores, a saber, la velocidad y complejidad de los cambios en el entorno –que no permiten un análisis adecuado de la realidad–, la resignación –o tendencia a creer que los obstáculos son naturales, inevitables y sin solución– y una visión estratégica inadecuada –falta de compromiso claro de la alta dirección con el cambio– (Rumelt, 1995).

Rapidez y complejidad. La capacidad de análisis se bloquea cuando las circunstancias se mueven muy rápido, al igual que ocurre cuando la situación es demasiado compleja (Rumelt, 1995). No cabe duda que el entorno actual es complejo y de ahí el interés de los directivos por ir simplificándolo, reduciéndolo a modelos, para poder comprenderlo y manejarlo. El problema surge cuando los intentos de analizar los detalles de forma individual generan una alteración funcional que impiden ver lo esencial (Ansoff, 1990). Tal y como afirma este autor, la reducción hacia la simplicidad se paga con la incapacidad para dar respuestas adecuadas y efectivas a los retos y oportunidades del entorno.

Resignación. El cambio queda impedido cuando los individuos consideran que sus problemas son normales e inevitables (Rumelt, 1995). Los directivos pierden su creatividad en la búsqueda de soluciones cuando asumen esta resignación. Un pensamiento habitual es creer que los problemas de la organización provienen de que se encuentra en un sector maduro, de modo que no es tanto un problema de la empresa como de la industria. Este es uno de los resultados de llevar al extremo las premisas de la teoría institucional, que entiende que cada organización está tan estrechamente vinculada con su campo organizativo que las dificultades que atraviesa están generalmente engendradas por el mismo.

Visión estratégica inadecuada. Si no se genera confianza en el apoyo de la alta dirección a la visión, ésta no podrá ser efectiva, porque los demás miembros de la organización la considerarán como un plan más, que será alterado con otro en breve, luego no surgirá compromiso con el mismo (Rumelt, 1995). Los autores del enfoque de costes de transacción insisten en que los resultados de anteriores procesos de cambio son una muestra de hasta qué punto las intenciones de cambio de la dirección son fiables y verdaderas. También Waddell y Sohal (1998) afirman que un estilo de dirección inapropiado contribuye a la resistencia al cambio. La visión puede ser inadecuada porque no responde a los retos a los que se está enfrentando la organización (Rumelt, 1995). Este autor critica duramente a los directivos que conscientemente tratan de mostrar una imagen falsa de sus objetivos y valores –simulando que apoyan el cambio pero sin hacerlo realmente– puesto que de este modo sólo se consigue introducir cinismo.

2.2.2. Resistencias e inercias en la fase de implantación del cambio

Las tres fuentes de inercia anteriores pueden superarse y sin embargo todavía persistirán otras resistencias, que llevarían al cambio al fracaso en su implantación y, por tanto, a la falta total de efectividad del mismo. La implantación es el paso crítico entre la decisión de adoptar el cambio y el uso rutinario del mismo en la organización (Klein y Sorra, 1996). Tal y como afirma Maurer (1996) el cambio mejor formulado y concebido puede venirse abajo por la resistencia a implantarlo. Las fuentes de resistencia en esta fase, según Rumelt (1995), son en primer lugar barreras político-culturales, seguidas de un abanico de obstáculos que, por su carácter variado, hemos agrupado bajo el epígrafe de “otras barreras”.

(4) Barreras político-culturales


Aun siendo conscientes de la necesidad de iniciar el cambio, existiendo motivos suficientes, y conscientes de la dirección a seguir, a veces el cambio no se emprende debido a barreras organizativas internas que actúan como obstáculos del proceso. Rumelt (1995) presenta tres tipos de barreras: las políticas departamentales –luchas de poder internas–, las creencias irreconciliables entre grupos y los valores arraigados. Nosotros vamos a plantear una más, a partir de los estudios de Klein y Sorra (1996), que consiste en la fuerza del clima de implantación del cambio. Comenzaremos por esta última.

Clima de implantación y relación entre valores del cambio y valores de la organización. Klein y Sorra (1996) plantean la existencia de dos factores que, al cruzarlos, exponen diferentes situaciones de apoyo o resistencia al cambio. Se trata del clima bajo en que se realiza la implantación, y la adecuación o ajuste entre los valores que subyacen al cambio y los valores de los miembros de la organización. El clima para la implantación se forma a partir de las políticas y prácticas que sigue una organización en la implantación de un cambio. Cuanto más consistentemente perciban los empleados que las políticas y prácticas de implantación de un cambio están fomentando y recompensando su uso, más fuerte es el clima para la implantación de dicho cambio. Climas de implantación con

niveles de fuerza equivalentes pueden ser el resultado de conjuntos distintos de políticas y prácticas. Lo interesante de esta concepción es la agrupación de una amplia serie de factores críticos para la efectividad de los cambios bajo el concepto de clima de implantación del cambio, y la limitación de la influencia de dicho factor sobre el resultado final a través de la consideración de los valores que, por su parte, no se trata de valores únicos para toda la organización, sino que acepta la existencia de grupos en la misma, con valores diferentes, y por tanto con niveles de adecuación a los valores del cambio también distintos.

Para estos autores, la resistencia de los empleados a la implantación del cambio aparece sólo cuando el clima de implantación es fuerte, pero la adaptación entre el cambio y los valores es negativa –tal y como aparece en el cuadro 2–, opinión compartida también por otros autores como Schalk *et al.* (1998). Este hecho está motivado porque la resistencia surge sólo ante una fuerza opresora, de modo que sólo aparecerá cuando exista un clima fuerte de implantación y, además, se pretenda imponer un cambio contrario a los valores imperantes. Si el clima de implantación es débil, el cambio no conseguirá éxito, pero ello no será debido a la resistencia de los empleados, que no han tenido ocasión siquiera de mostrarla puesto que no se les ha presionado a favor del cambio, sino que la causa será un fracaso de la organización al no haber creado un clima de implantación adecuado.

Cuadro 2. Respuesta de los empleados y utilización del cambio en función del clima de implantación y de la adaptación entre el cambio y los valores de la organización

Adaptación cambio- valores 	Clima de implantación fuerte		Clima de implantación débil	
	Actitud de los empleados	Utilización del cambio	Actitud de los empleados	Utilización del cambio
Negativa	oposición y resistencia	en el mejor de los casos, por sumisión	alivio	esencialmente no se usa
Neutra	indiferencia	adecuado	falta de atención	esencialmente no se usa
Positiva	entusiasmo	comprometido, consistente y creativo	frustración y decepción	esporádico e inadecuado

Fuente: Adaptado de Klein y Sorra, 1996.

Políticas departamentales. Según Rumelt (1995) esta es una de las fuentes más obvias de inercia, puesto que los cambios siempre traen ganadores y perdedores, y por tanto los departamentos que no vayan a salir beneficiados originarán resistencia.

En otro sentido, pero también se puede considerar en este punto, Beer *et al.* (1990) citan la coordinación interdepartamental como un factor que, si no existe, puede llegar a suponer un obstáculo al cambio. Asimismo, Beer y Eisenstat (1996) destacan de su estudio que unas de las barreras más habituales son una pobre coordinación interfuncional y una pobre comunicación vertical.

Creencias irreconciliables entre grupos. A menudo diferentes individuos o grupos en la organización tienen opiniones distintas sobre la naturaleza de los problemas y/o sobre su solución (Rumelt, 1995). Ante estos desacuerdos no existe una salida única y dependerá de la importancia de la velocidad de respuesta, de la intención de mantener un proceso de toma de decisiones participativo... En cualquier caso, parece obvio que las creencias irreconciliables fomentan la inercia. En este sentido, Zeffane (1996) destaca que los cambios son más exitosos cuando son fomentados por individuos que comparten con los demás participantes una misma herencia cultural.

Klein y Sorra (1996) dedican una extensa investigación a este factor, afirmando que, en una misma organización puede haber grupos que consideren que sus valores coinciden con un cambio, y por lo tanto estén dispuestos al mismo, y otros que los consideran abiertamente opuestos. Esta situación genera un conflicto si la implantación del cambio requiere de ambos grupos. Las circunstancias son distintas según sea la relación entre los grupos.

Si se trata de grupos horizontales –ninguno de ellos tiene poder formal sobre el otro–, la fortaleza o debilidad del clima de la implantación determinará finalmente el uso del cambio. Si el clima es fuerte, se operará bajo un imperativo de uso del cambio para todos los implicados. Por otra parte, un clima fuerte indica a los implicados que los directivos apoyan la implantación, reforzando al grupo que favorece la misma.

Cuando la diferencia de criterios se da entre un grupo que presenta poder formal sobre otro –grupos verticales–, también el clima de implantación juega su papel clave. Si la adaptación entre el cambio y los valores es positiva para el grupo con mayor autoridad, éste reforzará y aumentará el clima organizativo para la implantación del cambio, de modo que el grupo de menor autoridad se resistirá al cambio y/o lo aceptará de forma sumisa. Si la situación es la contraria, es decir, la adecuación cambio-valores es negativa para el grupo de más poder, entonces éste tenderá a minar el clima de implantación, debilitándolo, de modo que el otro grupo experimenta frustración y decepción y el cambio sólo se acaba usando de manera esporádica e inadecuada.

Valores arraigados. Rumelt sostiene que los valores de individuos, grupos o de la organización y su lealtad emocional hacia determinados productos, políticas o formas de actuar pueden fácilmente ser los más grandes impedimentos al cambio. Se trata de un factor también analizado por Krüger (1996), quien afirma que cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, más difícil es el cambio. Strebel (1994) señala que una forma básica de resistencia al cambio consiste en culturas arraigadas que reflejan valores y comportamientos no adaptados a las fuerzas del cambio. Nemeth (1997) va más allá al acusar a muchas empresas de propiciar una cultura que fomenta la lealtad, cohesión y predominio de normas claras de comportamiento que, si bien puede ayudar con una buena productividad y una alta moral, también limita la creatividad, la innovación y la capacidad de responder con eficacia a los cambios. Estas culturas no admiten disidentes, y sin ellos desaparece toda posibilidad de mejorar el proceso de cambio.

Dimensión social de los cambios. Lawrence (1954) achaca la mayor parte de las resistencias a los cambios al hecho de que, a menudo, sólo se considera la dimensión técnica de los mismos, olvidándose que los cambios conllevan una dimensión social, en el sentido de que los implicados consideran que se están alterando sus relaciones con la organización o, en términos del enfoque de costes de transacción, las relaciones contractuales entre los empleados y la organización se ven modificadas. Las causas tradicionales de resistencia al cambio desde la perspectiva social son básicamente dos. En primer lugar, la obsesión que

generalmente acompaña al promotor del cambio y que le lleva a descuidar otros aspectos que pudieran estar preocupando al resto de implicados. Esta actitud molesta a los individuos, además de limitar las posibilidades de introducir sugerencias de mejora. En segundo lugar, en muchas ocasiones se pasa por alto la experiencia que tienen los encargados de implantar el cambio, de modo que no sólo se está renunciando a utilizarla, sino que les envía un mensaje de subestimación que no puede sino traducirse en resistencia por su parte. Strebel (1996) también considera esta dimensión social como un aspecto fundamental, aunque le da una denominación distinta, cuya traducción literal es algo así como *compacto personal*, equivalente a lo que otros autores –ver Hiltrop (1997) o Schalk *et al.* (1998)– llaman el *contrato psicológico* y que consiste en la relación recíproca entre empleados y organizaciones. Este autor sostiene que las resistencias al cambio surgen en las ocasiones en que no se tiene suficientemente en cuenta esta relación, ya sea en su dimensión formal, psicológica o social.

(5) Otras barreras

Por último, superando todos los obstáculos anteriores, el cambio puede fracasar por motivos varios como la inacción del liderazgo, unas rutinas altamente interiorizadas, problemas de acción colectiva, y/o la carencia de las capacidades necesarias para emprender el cambio exitosamente (Rumelt, 1995). A estas cuatro barreras añadimos, siguiendo a Reichers *et al.* (1997) el cinismo.

Inacción del liderazgo. Para iniciar un cambio, el líder tiene que generar una visión y diseñar unos incentivos que muevan la organización hacia la dirección deseada. Este factor, según Rumelt (1995), apunta hacia la inmovilidad de los directivos por temores a lo desconocido, así como por miedo a la alteración del *status quo* –en definitiva, o bien son ellos los creadores del *status quo* actual, o bien están acostumbrados a trabajar ya en él, incluso porque actuar a favor de un cambio significa renunciar al compromiso que se tiene con el *status quo* actual, es decir, que el mismo compromiso del liderazgo se convierte en inercia–. Según Hutt *et al.* (1995), puesto que las tareas definen el papel y la identidad de un miembro de la organización, a la vez que implican un prestigio y son una base de

poder, los directivos pueden ser reacios a cambiar su dominio o territorio y, por lo tanto, oponerse al cambio. Cabe reconocer que forma parte de la naturaleza humana la tendencia a defender el *status quo* si se presiente que la seguridad personal se encuentra amenazada (Maurer, 1996). En definitiva, si aquellos que están en puestos directivos no apoyan con sus palabras y actos la visión del cambio –no se convierten en líderes del cambio–, los demás individuos no van a seguir a alguien que no ven comprometido personalmente (Burdett, 1999).

A partir de sus investigaciones, Beer y Eisenstat (1996) apuntan que los mandos intermedios se sienten amenazados por el miedo a perder sus puestos y por la presión que se les aplica para que cambien su papel de dirigir hacia liderar y consensuar. Walton (1985) destaca que el estilo de comportamiento que se les está pidiendo a los mandos medios ha dejado de ser el de dirigir empleados para pasar a un papel más bien de facilitadores y consejeros, cuestión que les preocupa porque sienten su puesto amenazado (Kanter, 1989; Klein, 1984). La resistencia de los mandos intermedios y de los supervisores de línea se ve a menudo como una grave barrera a la implantación del cambio (García Echevarría, 1991). A veces, los responsables de buscar una solución temen perder posiciones, se sienten inseguros y no desean asumir responsabilidades, resistencia a la que Krüger (1996) denomina barreras de comportamiento.

Rutinas altamente interiorizadas. Los procesos complejos generan inercia, porque su conocimiento y comprensión no es completo, de modo que cualquier cambio en alguno de sus aspectos puede traer consecuencias imprevisibles y, por tanto, la organización genera rutinas que interioriza para tratar de evitar esos cambios (Rumelt, 1995). Tal y como afirman Starbuck *et al.* (1978), la fuerza de las rutinas establecidas a menudo es fruto del miedo a que los cambios traigan otros, de modo que se intenta justificar las acciones actuales y la consistencia lógica. Respaldando esta perspectiva, Hannan y Freeman (1984) plantean que la inercia aumenta monótonamente con la antigüedad de la organización, ya que las organizaciones de mayor edad aparentemente tienen más facilidad de ser reproducibles debido a las rutinas que tienen creadas¹⁶.

¹⁶ La interiorización de las rutinas como fuente de inercia queda ampliamente desarrollada en el enfoque de la ecología de las poblaciones

Problemas de acción colectiva. Rumelt sostiene que son varias las fuentes de inercia en este apartado y destaca dos de ellas. La primera es la cuestión de quién va a dar el primer paso, esto es, en ocasiones nadie se mueve hacia el cambio porque los incentivos parecen recomendar esperar a que otros hagan el primer movimiento y, por tanto, el equilibrio se alcanza cuando nadie se mueve porque espera a otros. La literatura del enfoque de costes de transacción insiste también en que alguien tiene que dar el primer paso hacia el cambio, alguien que esté más convencido de sus beneficios que el resto. La segunda fuente de inercia por inacción colectiva es la cultura, en el sentido de que una cultura puede implicar resistencia a los cambios o puede no adaptarse a la dirección que señala el cambio, lo que implica una inercia difícil de superar.

Carencia de capacidades. Un obstáculo al cambio surge cuando existe un *gap* entre las actividades que exige el cambio y las competencias o capacidades con que cuenta la empresa. Si la carencia de capacidades es importante, el cambio se verá amenazado (Rumelt, 1995). El enfoque de recursos y capacidades responde a este reto afirmando que los cambios sólo serán posibles si la dotación de recursos y capacidades previa va a permitir acometer las modificaciones que se pretenden. Esta perspectiva se engloba dentro del concepto de *path dependence* (Teece et al., 1997).

Cinismo. Aun cuando todo lo mencionado hasta aquí no impidiese el cambio, una actitud cínica por parte de los implicados en su implantación sí puede hacerlo (Reichers *et al.*, 1997). El cinismo es una importante barrera al cambio, puesto que implica una pérdida de confianza en los líderes del cambio. Los orígenes del cinismo pueden ser producto de la historia de la organización respecto a sus intentos de cambio, o bien pueden deberse a una predisposición a ver las cosas desde una perspectiva cínica. Maurer (1996) coincide en apuntar como causa del cinismo el hecho de que los miembros de una organización hayan vivido diversos amagos de cambios que no pasaban de ser meros intentos de implantar el sistema de moda de ese momento.

2.2.3. Resistencias y tipos de cambios

En todo proceso de cambio aparecerán una o varias formas de resistencia de las expuestas hasta este momento. Siguiendo los postulados del enfoque contingente, cada cambio debería ser analizado de forma única para señalar qué resistencias le afectan y en qué medida. No obstante, vamos a tratar de identificar el tipo de resistencias más habituales según los tipos de cambio, sin ánimo de que esta relativa generalización se considere un diagnóstico aplicable a nivel universal, a través del siguiente cuadro.

Cuadro 3. Fuentes de resistencia y tipos de cambio

Tipo de cambio	Cambios incrementales (CI)	Cambios reactivos (CR)	Cambios imprescindibles (CI)	Cambios rápidos (CR)
Fuentes de resistencia o inercia	Cambios estratégicos (CE)	Cambios anticipativos (CA)	Cambios oportunos (CO)	Cambios paulatinos (CP)
Miopía	CE	CA	=	CR
Negación	=	CA	=	=
Perpetuación de las ideas	=	CA	=	=
Asunciones implícitas	CE	CA	=	=
Barreras de comunicación	CE	=	=	=
Silencio organizativo	=	CA	=	CR
Costes directos del cambio	CI	CA	CO	=
Costes de canibalización	CI	CA	CO	=
Subsidiación cruzada	=	CA	CO	=
Fracasos pasados	=	CA	CO	=
Diferencia de intereses empleados - gerencia	CE	CA	CO	=
Rapidez y complejidad	CE	CA	=	CR
Resignación	CE	CA	=	CR
Visión estratégica inadecuada	CE	CA	=	CR
Clima de implantación y relación valores del cambio y de la organización	=	CA	CO	=
Políticas departamentales	=	CA	CO	=
Creencias irreconciliables entre grupos	=	CA	CO	=
Valores arraigados	=	CA	CO	=
Dimensión social de cambios	=	CA	CO	=
Inacción del liderazgo	=	CA	CO	=
Rutinas altamente interiorizadas	=	CA	=	=
Problemas de acción colectiva	=	CA	=	=
Carencia de capacidades	CE	CA	=	CR
Cinismo	CE	CA	=	=

Fuente: Elaboración propia

En la elaboración del cuadro, hemos retomado la tipología de cambios expuesta previamente, cuestionándonos si existe alguna razón que nos permita suponer una relación entre las variables que nos han servido como dimensiones de los cuatro tipos de cambio y las fuentes de resistencia estudiadas.

Las siglas nos indican qué tipo de cambio tiene mayor probabilidad de sufrir una determinada fuente de resistencia. Cuando aparece un signo de igual, significa que la dimensión que nos identifica el tipo de cambio no nos permite distinguir la incidencia de la fuente de resistencia.

Para alcanzar estas conclusiones, hemos considerado las dimensiones que nos han permitido clasificar los cambios y las hemos comparado con las descripciones de cada una de las resistencias o inercias. Cabe destacar que estamos señalando aquí la probabilidad de que estas resistencias actúen en cada tipo de cambio, pero no su efecto. En este sentido, deducimos que cualquier resistencia afectará más seriamente a los cambios estratégicos, reactivos e imprescindibles, por las definiciones propias de los mismos –más trascendentales, que responden a un fenómeno, y que son esenciales para la supervivencia, respectivamente–. No consideramos oportuno pronunciarnos acerca de la intensidad de los efectos sobre los cambios rápidos o paulatinos, puesto que la dimensión de velocidad de desarrollo e implantación no nos parece que influya sobre la misma.

A continuación argumentaremos los criterios que hemos utilizado para confeccionar la anterior tabla, comenzando por distinguir entre las cuatro dimensiones que generan los ocho tipos de cambio y, dentro de ellos, procederemos por los grupos de resistencias tal y como han sido expuestos en este capítulo.

Cambios incrementales y estratégicos

La distinción entre cambios incrementales y estratégicos obedece a su alcance dentro de la organización. Así, mientras los cambios incrementales pretenden pequeñas mejoras puntuales sin alterar el marco general de

funcionamiento, los cambios estratégicos implican una transformación radical de la organización.

La miopía o dificultad para superar la visión a corto plazo será más probable en los cambios de mayor alcance, debido a la necesidad de considerar el largo plazo, luego los cambios estratégicos sufrirán esta resistencia con mayor asiduidad que los incrementales. También las asunciones implícitas tendrán mayor probabilidad de ocurrencia cuanto mayor sea el alcance del cambio por la misma razón. En cuanto a las barreras de comunicación, de nuevo éstas serán más complejas cuanto mayor trascendencia tengan los cambios, puesto que una mayor diferencia entre la situación actual y la deseada implica una mayor dificultad para encontrar un lenguaje compartido sin dificultades de comprensión entre los miembros. En el caso de la negación, el rechazo a aquella información que va en contra de lo que se pretende podría surgir con igual probabilidad en ambos tipos de cambio. Lo mismo ocurre con la perpetuación de las ideas y con el silencio organizativo.

La motivación hacia el cambio puede representar una barrera para ambos tipos de cambio por igual, si bien aquellas resistencias relacionadas con los costes directos del cambio y con los de canibalización serán más probables cuanto más cercano se vislumbre el cambio, es decir, en los cambios incrementales, ya que es más fácil identificar la relación entre costes y beneficios del cambio. En cambio, la diferencia de intereses entre empleados y gerencia parece más una cuestión a considerar en el largo plazo y, por tanto, más probable que se dé en los cambios estratégicos.

La falta de respuesta creativa se dará más en los cambios estratégicos, ya que por definición se entiende que los cambios incrementales tienen lugar cuando se han superado las incomprensiones derivadas de la rapidez y complejidad del entorno, la inmovilidad causada por la resignación y los problemas de una visión estratégica inadecuada; por el contrario, los cambios estratégicos sufrirán con relativa asiduidad las citadas dificultades debido a su carácter de cambios radicales y a largo plazo.

Las barreras político-culturales se encontrarán en cualquier cambio independientemente de su alcance con igual probabilidad de ocurrencia.

Respecto al último grupo de barreras, la inacción del liderazgo, las rutinas interiorizadas y los problemas de acción colectiva aparecerán en los cambios independientemente de su alcance. No ocurrirá lo mismo con la dotación de capacidades, que ocurrirá con menor probabilidad en los cambios incrementales, ya que éstos pueden diseñarse de formas alternativas para superar esta resistencia gracias a su carácter de más corto plazo y en consecuencia la menor diferencia de tiempo entre su diseño y su implantación. El cinismo parece asimismo más característico de cambios de mayor alcance que de cambios incrementales.

Cambios reactivos y anticipativos

La variable que nos permite distinguir entre cambios reactivos y anticipativos es su origen, en tanto en cuanto los cambios reactivos tratan de responder a un fenómeno y los anticipativos se inician para prever en lugar de para contrarrestar.

Por definición, los cambios que surgen como respuesta a determinados fenómenos no es probable que sufran de miopía, negación, perpetuación de las ideas, asunciones implícitas ni silencio organizacional. Sí pueden darse dificultades de comunicación, pero éstas no serán mayores que en los cambios anticipativos. Todas las barreras relacionadas con la percepción distorsionada de la realidad serán mucho más habituales en aquellos cambios que pretendan ser anticipativos, por la dificultad que entraña formular un cambio frente a una situación que todavía no ha ocurrido.

La motivación a actuar es una característica de los cambios reactivos, por lo que la definición de los mismos nos indica que ésta no es probable que sea una resistencia. En el caso de los cambios anticipativos, la falta de motivación derivada de costes del cambio, fracasos pasados y diferencia de intereses puede que sea quizá una de las resistencias más altas, puesto que en estos cambios no se observa una acuciante necesidad de intervenir.

La falta de respuesta creativa se podría dar en ambos tipos de cambio pero, por su característica de desarrollarse previos a la aparición de un motivo que los impulse, los cambios anticipativos serán víctima, con mayor probabilidad, de este tipo de resistencias.

Las barreras político-culturales también pueden aparecer en cualquier cambio independientemente de su origen pero, de nuevo, en aquellos cambios con una razón evidente que los está llevando a responder –cambios reactivos–, estas barreras tendrán menos incidencia.

Por último, en el conjunto del resto de barreras, las derivadas de las rutinas interiorizadas, de la carencia de capacidades y el cinismo, serán probables en los dos tipos, pero más en cambios anticipativos; donde realmente la diferencia de probabilidades será mayor es en la resistencia debida a inacción del liderazgo y por problemas de acción colectiva, puesto que en los cambios reactivos entendemos que estas resistencias, aunque posibles, son menos probables ya que la razón de ser del cambio está más clara y por consiguiente el líder y los grupos tienen mayor conciencia de la intención de cambiar.

Cambios imprescindibles y oportunos

La necesidad del cambio nos permite distinguir entre cambios imprescindibles para la supervivencia de la organización, y cambios oportunos.

Esta dimensión distingue los cambios según la necesidad que tiene de ellos la organización y, por tanto, las resistencias a los cambios imprescindibles, pese a que serán difíciles y costosas de superar, también serán por definición poco habituales, ya que la organización es consciente de la obligación de cambiar.

Así, la necesidad de cambiar no nos permite distinguir la probabilidad de ocurrencia de barreras relacionadas con las percepciones ni con la creatividad de las respuestas, puesto que éstas pueden ser igualmente erróneas sea el cambio consustancial a la supervivencia de la organización o no.

En cambio, no cabe esperar que aparezcan resistencias de falta de motivación en los cambios imprescindibles, por la definición misma de éstos. Los cambios oportunos pueden tener más problemas de motivación, ya que la organización no percibe la necesidad de recurrir al cambio y así puede valorar más los costes asociados al mismo.

Todas las barreras político-culturales serán poco probables cuando el cambio sea vital para la supervivencia, porque la necesidad de cambiar se valorará muy por encima de aspectos como la relación entre los valores del cambio y los de la organización, o las políticas departamentales. Los cambios oportunos tienen mayores probabilidades de sufrirlas, puesto que pueden aparecer intereses confrontados entre diferentes colectivos.

La inacción del liderazgo podría darse en ambos tipos de cambio, aunque cabe suponer que el líder sentirá más presiones para actuar frente a un cambio imprescindible y de esta forma la probabilidad de que sea una resistencia es menor. El resto de resistencias de este grupo –rutinas interiorizadas, problemas de acción colectiva, carencia de capacidades y cinismo– podrían darse por igual en un tipo de cambio que en otro, si bien los efectos sobre los cambios imprescindibles serían por definición mucho más devastadores.

Cambios rápidos y paulatinos

El factor que señala el carácter rápido o paulatino de un cambio es la velocidad en cuanto a su formulación e implantación. La mayor parte de las resistencias son indiferentes a la velocidad con que se ha diseñado o puesto en marcha el cambio y por tanto consideramos que no es posible identificar su probabilidad de ocurrencia. Las fuentes de resistencia donde sí se podría suponer una probabilidad mayor o menor en función de la velocidad son las siguientes:

La miopía será más habitual en cambios rápidos, puesto que a más tiempo dedicado a formular el cambio, mayor probabilidad de considerar el largo plazo, luego menor miopía. También el silencio organizativo será mayor en cambios

rápidos, ya que los miembros tendrán menos tiempo para pensar si expresan sus reservas o si permanecen callados.

La falta de respuesta creativa será previsiblemente mayor cuanto menos tiempo exista para pensar y reflexionar, en especial ante un entorno complejo y que evoluciona con rapidez.

Por último, la carencia de capacidades será una resistencia más probable cuando el cambio sea más rápido ya que no existirá posibilidad de generar esas capacidades o de alterar la formulación del mismo de modo que pueda evitarse tal obstáculo.

En el resto de fuentes de resistencia no consideramos posible distinguir entre estos dos tipos de cambio.

Como conclusión a este apartado señalaremos que una buena gestión del proceso de cambio implicará evitar, en la medida de lo posible, que las resistencias signifiquen un fracaso en los resultados del cambio que se pretende, ya sea evitando su aparición, o bien considerándolos una fuente de ideas para mejorar la formulación y/o implantación del mismo.

Así, el resultado del cambio y la valoración de si se han alcanzado los objetivos previstos con el mismo dependerá del proceso seguido –analizado en el primer apartado de este capítulo–, de la gestión de las fuentes de resistencia e inercia, que hemos visto aquí, y de una serie de factores que pueden ayudar y facilitar durante su desarrollo y ejecución. Damos paso, por tanto, al análisis de los facilitadores del proceso de cambio para finalizar así este capítulo dedicado al estudio teórico del cambio organizativo.

2.3. FACILITADORES EN EL PROCESO DE CAMBIO

Nuestro objetivo en este apartado es analizar aquellos factores que pueden facilitar la formulación e implantación de los cambios. A partir de la revisión de la literatura existente, concluimos que no existe un facilitador único ni universal, puesto que el éxito depende de las circunstancias: de la velocidad a la que se tiene que implantar el cambio, de la preparación previa, del grado de implicación anterior al cambio... En definitiva, los cambios exitosos son aquellos que se basan en estrategias coherentes con la situación que se está experimentando (Kotter y Schlesinger, 1979), suscribiendo plenamente así las hipótesis del enfoque contingente.

No obstante, hemos detectado que diversos conceptos aparecen a menudo citados como factores que colaboran en el éxito de los procesos de cambio. Asimismo, con frecuencia estos factores están relacionados entre sí, de modo que comenzamos por plantear un modelo que trate de exponer todos los facilitadores de un proceso de cambio y sus relaciones de influencia, dependencia e interacciones.

Los factores que vamos a analizar son el clima organizativo, las políticas de formación, las prácticas de comunicación, el sistema de recompensas, el logro del compromiso de los miembros de la organización, su disposición hacia el cambio, el apoyo de la alta dirección, la cultura organizativa, el estilo de liderazgo y la dirección participativa.

Cabe plantear una clasificación en dos grupos de estos factores identificados como facilitadores de los cambios. Así, un primer grupo aúna los factores que se observan en toda organización, esté sometida a un proceso de cambio o no, y un segundo grupo recoge sólo aquellos factores específicos de la situación de cambio.

El primer grupo, al que llamaremos factores generales, está compuesto por prácticas, políticas y elementos de carácter organizativo que están presentes de uno u otro modo en las organizaciones y que facilitarán el cambio cuando revistan determinadas características; englobaremos en este grupo de factores generales a

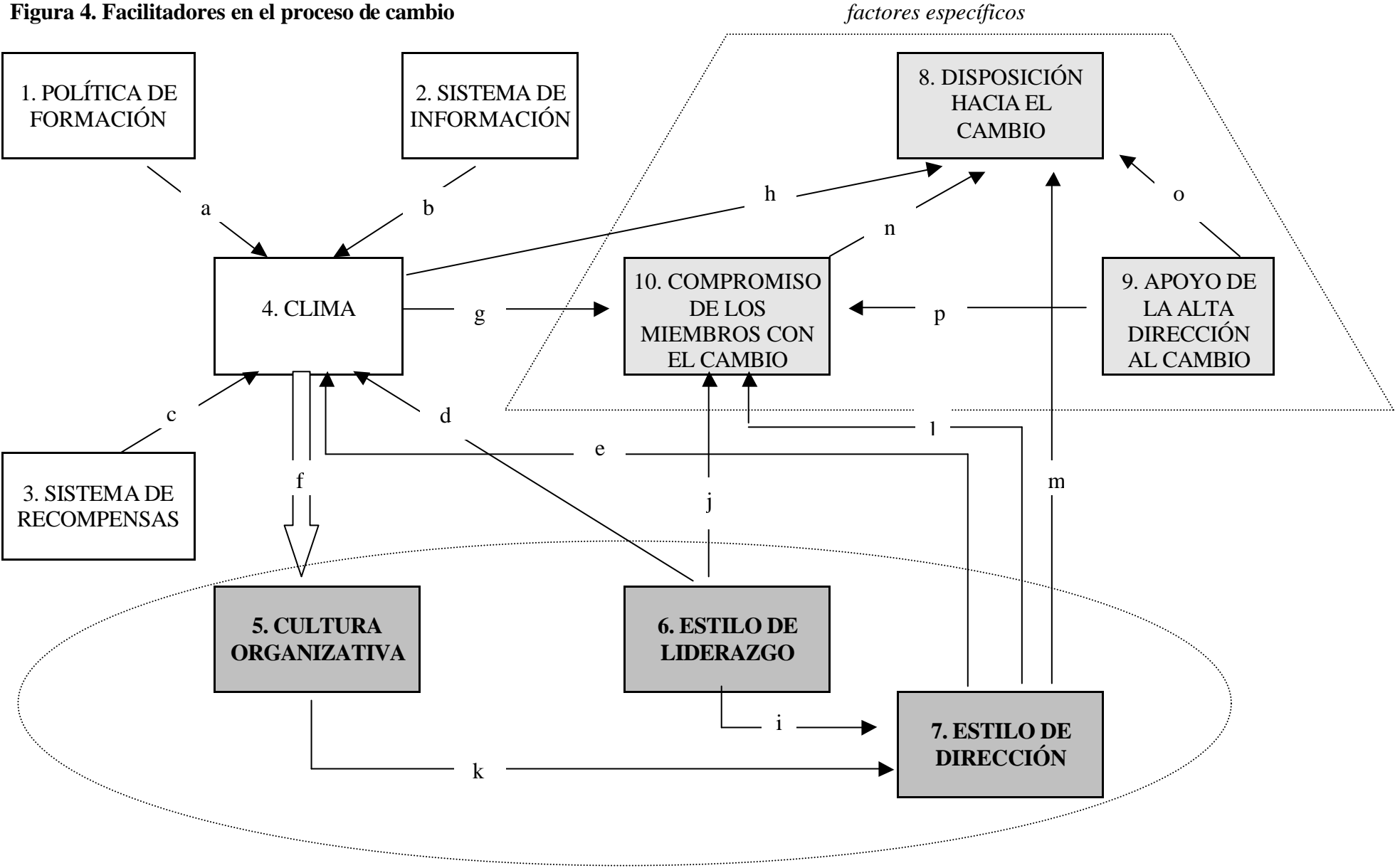
las políticas de formación, el sistema de información, el sistema de recompensas, el clima organizativo, la cultura organizativa, el estilo de liderazgo y el estilo de dirección.

El grupo formado por los tres factores restantes –disposición hacia el cambio, compromiso de los miembros de la organización con el cambio, y apoyo de la alta dirección al cambio– son condiciones necesarias en las organizaciones en proceso de transformación y, como tales, sólo aparecen cuando la organización afronta un cambio. Los identificaremos, por tanto, como factores específicos de los procesos de cambio.

A partir de los contenidos que hemos atribuido a los factores facilitadores, hemos tratado de establecer qué relaciones existen entre los mismos. Conviene insistir que tales relaciones son fruto de nuestra percepción personal tras la revisión bibliográfica de estos factores y consecuentemente se trata de un modelo propio, que no aparece como tal en la literatura. Estas relaciones quedan explícitas en el modelo que aparece en la figura 4. En la misma, hemos marcado con unas flechas las vinculaciones planteadas entre dichos factores y las hemos identificado con letras para facilitar así su explicación posterior.

Comenzaremos, pues, por visualizar la figura 4, para después analizar los conceptos y sus relaciones con mayor detenimiento.

Figura 4. Facilitadores en el proceso de cambio



Iniciamos así la descripción del modelo de relaciones entre los factores que facilitan el cambio organizativo.

Comenzando por el clima organizativo, cabe señalar que éste está condicionado por las políticas de formación (a), el sistema de información (b), el de recompensas (c), el estilo de liderazgo (d) y el de dirección (e). A su vez, identificamos el clima como la base de la cultura organizativa (f) –mostrado con una flecha de mayor grosor, por no ser simplemente un factor que influye, sino el origen de la misma–; el clima organizativo influye, además, sobre el grado en que se consigue el compromiso de los individuos con el cambio (g), así como su disposición hacia el mismo (h).

Entendemos que el estilo de liderazgo condiciona tanto el clima (d) como el estilo de dirección (i), a la vez que permite lograr un mayor compromiso de los empleados (j).

El estilo directivo viene condicionado, según nuestro modelo, tanto por el liderazgo (i) como por la cultura (k), además de indirectamente por todos los factores añadidos que influyen sobre ésta a través del clima –políticas de formación, información, recompensas–. Por su parte, sostenemos que un adecuado estilo de dirección permite aumentar el compromiso de los empleados (l) y la disposición hacia el cambio (m). Además –cerrando de este modo el círculo– consideramos que el estilo de dirección afecta al clima organizativo (e).

Si definimos la disposición hacia el cambio a partir de la opinión de los miembros de la organización respecto del grado en el que se necesitan los cambios y de la capacidad de la organización para culminar esos cambios con éxito, podemos concluir que ésta viene condicionada por el compromiso que adquieren los individuos con el cambio (n), así como por el clima organizativo (h) y por el apoyo que está prestando la alta dirección al cambio (o).

Por último, mantenemos que el compromiso será distinto según el clima (g) y el grado de apoyo que presta la alta dirección al proyecto de cambio (p); también que éste queda afectado por el estilo de dirección (l) y el de liderazgo (j).

La disposición al cambio, el compromiso de los miembros y el apoyo de la alta dirección aparecen en un área separada por tratarse de factores específicos del proceso de cambio.

Por otra parte, la cultura organizativa, el estilo de liderazgo y el de dirección están asimismo separados del resto al considerarse factores con una importancia especial por ser fruto de la interacción de los demás factores generales e influir de forma decisiva como facilitadores del proceso de cambio.

I. Factores generales

1. Política de formación

La formación facilita el cambio en diferentes momentos del proceso. En primer lugar, la formación es útil para que se consolide la nueva visión que aporta el cambio (Appelbaum *et al.*, 1998) y se identifiquen las actuaciones necesarias (Dichter *et al.*, 1993). Por otra parte, y atendiendo a la consideración de la empresa que hace el enfoque de sistemas, los subsistemas que se verán afectados por el cambio requerirán asimismo de programas de formación (Goodstein y Burke, 1991), puesto que es necesario equipar a los individuos con nuevas habilidades que favorezcan el cambio (Smith, 1998)¹⁷. Por último, la formación es una ayuda frente a los comportamientos obstaculizadores. La inversión en el cambio debe ir paralela a una inversión en formación como vía para evitar la resistencia de los individuos a adoptar las novedades que se introduzcan (Bolman y Deal, 1999; Kotter y Schlesinger, 1979), puesto que, tal y como hemos observado previamente, una causa de la resistencia al cambio proviene del desconocimiento de la nueva situación y la consiguiente pérdida de seguridad. Así, mediante la formación, se ayuda a que los individuos recobren la confianza en sí mismos (Bridges, 1986). Los cambios organizativos estratégicos que no

¹⁷ Esto no significa que estemos negando la veracidad del *path dependence* del enfoque de recursos. Aunque reconocemos que la formación no va a generar cualquier tipo de capacidad, defendemos que la formación es la vía, tratándose por tanto de una condición necesaria pero no suficiente.

están respaldados por un buen programa formativo no serán fáciles de implantar con éxito (Appelbaum *et al.*, 1998; Schein, 1993).

2. Sistema de información

La clave para un cambio exitoso depende, además, de la información que circule por la organización. Cuando una organización se encuentra con factores –internos o externos– que la desequilibran, en el fondo lo que está ocurriendo es que se está introduciendo determinada información en su sistema de funcionamiento, y esa información le está indicando que debe alterarse, debe cambiar, porque está aumentando su conocimiento de que la situación actual no es sostenible en el largo plazo. El cambio, por tanto, es resultado de información, pero a la vez el cambio necesita información, de modo que se alimenta de ella pero a la vez durante su proceso está forzado a generar nueva información que le vaya guiando hacia un nuevo equilibrio (Goldstein, 1988). Una comunicación intensiva, clara y consistente sobre el cambio y sus objetivos es fundamental para el éxito (Smith, 1998) porque ayuda a las personas a que vean la necesidad del cambio y la lógica en el proceso (Kotter y Schlesinger, 1979).

3. Sistema de recompensas

Las organizaciones que han tenido éxito con los cambios han contado con un sistema en el que los empleados son recompensados por promover la innovación y el cambio (Smith, 1998). En esencia, se trata de diseñar un sistema de dirección y recompensas por los esfuerzos en la dirección adecuada (Schein, 1993), que respalde la asunción de riesgos de errores y premie los comportamientos creativos. Así, se persigue que los empleados centren sus esfuerzos en el sentido deseado del cambio, para lo cual hay que determinar qué comportamientos se necesita recompensar, vinculando tanto recompensas monetarias como no monetarias con dichos comportamientos (Schneider *et al.*, 1996). Por otra parte, recompensar adecuadamente reduce la resistencia, especialmente si esta resistencia se ha generado porque se trata de un cambio en el que alguien va a salir perdiendo (Kotter y Schlesinger, 1979).

4. Clima organizativo

Las políticas de formación, información y recompensas condicionan el clima organizativo, puesto que a través de ellas, los individuos conocen qué objetivos persigue la organización, qué importancia tienen para la misma conceptos como la calidad, la eficiencia, la satisfacción del cliente, etc.; de ahí las flechas que relacionan estos conceptos. El clima, a su vez, es una variable que afecta de manera importante al grado de respaldo o compromiso de los miembros de la organización con el cambio, así como su disposición hacia el mismo, tal y como queda señalado con las flechas que parten a dichos conceptos.

El clima organizativo describe el ambiente que se genera en una organización en cuanto a lo que experimentan sus miembros (Schneider *et al.*, 1996). La investigación de Schneider *et al.* (1996) identifica cuatro dimensiones claves del clima.

La primera de ellas es la naturaleza de las relaciones interpersonales. Con esto los autores aluden a si se comparten ideas, si existe confianza, conflicto, relaciones cooperativas o competitivas, o si las personas sienten que su bienestar es importante para los que les rodean y para la dirección. En segundo lugar aparece la naturaleza de la jerarquía, es decir, si las decisiones que afectan al trabajo se toman sólo desde la alta dirección o si existe participación, si hay espíritu de trabajo en grupo o individual, si hay distinciones especiales para los directivos que marquen la distancia con los subordinados, etc. La tercera dimensión del clima la constituye la naturaleza del trabajo, en cuanto a si es interesante o aburrido, si es adaptable a la persona que lo realiza o está rígidamente definido, si la organización dota a los trabajadores de los recursos necesarios... Por último, el clima se caracteriza por la importancia del apoyo y las recompensas, que se reconoce al analizar si los objetivos del trabajo y los estándares de excelencia son conocidos y compartidos, qué tipo de relación se fomenta con el cliente, si se prefiere el trabajo en cantidad o en calidad, hacia qué objetivos se forma a las personas, qué dimensiones de los resultados se recompensan, etc.

La efectividad en la implantación de un cambio está en función del clima organizativo, puesto que determina el grado en que los individuos apoyarán el cambio con sus energías y competencias. Sólo atendiendo al conjunto de todos los factores que se incluyen en el clima se conseguirá que el cambio quede enraizado (Schneider *et al.*, 1996). En este sentido, cabe analizar las percepciones generales de los empleados respecto del grado en el que su adhesión a un cambio específico está recompensado, apoyado y es animada por parte de la organización. Es decir, cuanto más consistentemente perciban los empleados que las políticas de implantación de un cambio están fomentando y recompensando su uso, más fuerte es el clima para la implantación de dicho cambio. Un clima fuerte consigue (a) asegurar que los empleados contarán con las habilidades necesarias para implantar el cambio, (b) incentivar el uso del cambio y desincentivar la evasión al mismo, y (c) eliminar obstáculos para el uso del cambio (Klein y Sorra, 1996). Las organizaciones que han logrado un cambio exitoso lo han conseguido gracias a la creación de un ambiente positivo, es decir, una atmósfera que facilite y potencie la colaboración, el aprendizaje y el espíritu empresarial en general (Bartlett y Ghoshal, 1995).

Las investigaciones señalan que el clima más favorable a los cambios es aquel en el que los individuos consideran que su trabajo es estimulante, cuando pueden participar en las decisiones respecto a cómo conseguir el cambio y cuando sus relaciones interpersonales se caracterizan por la confianza mutua (Schneider *et al.*, 1996). También la literatura describe el clima más apropiado para los cambios como aquel que potencie “mirar hacia fuera”, buscar soluciones originales, libertad para romper las normas y considerar diferentes opciones sin miedo a represalias o a limitaciones (Nemeth, 1997). Otra característica del clima debe ser que gestione adecuadamente los conflictos que puedan surgir durante el cambio; los conflictos son inevitables siempre que el cambio traiga inconvenientes para alguno de los implicados y, manejarlos correctamente, además de evitar la resistencia, es una fuente de energía y creatividad (Bolman y Deal, 1999).

En cuanto a las relaciones que hemos presupuesto entre el clima y otros factores, observamos que en la misma explicación de clima organizativo se encuentra reflejada la importancia de las políticas de formación, comunicación y recompensas, así como la influencia del estilo de liderazgo y del estilo de

dirección. Por otra parte, queda patente la influencia del clima sobre la disposición hacia el cambio y sobre el logro del compromiso de los miembros con el cambio.

Nuestro modelo marca asimismo la relación entre cultura y clima organizativo, definiendo la primera como el resultado del clima. La cultura organizativa implica las creencias y valores de los miembros de la organización firmemente implantados, situándose a un nivel más profundo que el clima empresarial. Los elementos de la cultura no son tan directamente observables como las políticas y prácticas del clima. Los tipos de prácticas y políticas –clima– son los que hace que los individuos asuman unos determinados valores como característicos de la organización –cultura– (Schneider *et al.*, 1996). Por esta razón, consideramos que el clima es la base sobre la que se asienta la cultura y de ahí la flecha gruesa que los vincula.

El primer grupo de facilitadores culmina con los tres conceptos claves dentro de los factores que facilitan el éxito en el proceso de formulación e implantación de los cambios organizativos: la cultura, el estilo de liderazgo y el estilo de dirección.

5. Cultura organizativa

La cultura organizativa es el conjunto de presunciones básicas y creencias compartido por los miembros de una organización, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y que operan inconscientemente, definiendo la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Schein, 1985). La importancia de la cultura en todo proceso de cambio es innegable. Los sentimientos y las emociones juegan un papel fundamental, así como la simbología asociada (Duck, 1993, Marshak, 1993). Los programas de cambio más exitosos revelan que las grandes organizaciones conectan con sus miembros más directamente a través de los valores y, por lo tanto, de sus creencias y sentimientos (Duck, 1993).

Cuanta más desviación exista entre los objetivos y metodología del cambio con la cultura actual, más difícil es alcanzarlo con éxito (Zeira y Avedisian, 1989).

No en vano la cultura se ha ido generando con el paso del tiempo y toda estrategia que no sea compatible con ella va a tener serias dificultades para ser implantada. Ante una disociación entre cultura y objetivos del cambio, se trata de valorar entre mantener la cultura actual y modificar los objetivos, o lo contrario. En todo caso, la cuestión del cambio cultural es delicada y requiere ser abordada con cautela, dada su alta dificultad y el tiempo necesario para acometerla.

Los rasgos de una cultura organizativa que facilite el éxito de un proceso de cambio son aquellos que muestran apoyo y animan a superar el miedo y la vergüenza asociados a cometer errores (Schein, 1993), es decir, una cultura que genere confianza. La cultura durante el proceso de cambio debería fomentar deseos de aprender, fuerza para confiar, voluntad de compromiso y pericia en la ejecución (Bartlett y Ghoshal, 1995), recompensando el pensamiento innovador y la experimentación (Schein, 1993). La cultura que propicia la innovación es una cultura que cuestione la visión compartida de considerar el funcionamiento habitual para que surja la creatividad (Nemeth, 1997).

6. Estilo de liderazgo

En los momentos de cambio, es importante un estilo de liderazgo que involucre a los empleados y que les haga participar (Greiner, 1967; Kotter, 1990) para aprovechar sus ideas y para que se sientan comprometidos (Beer *et al.*, 1990). Esta es la razón por la que el liderazgo lo hemos situado en nuestro modelo como un factor que influye sobre el clima organizativo –puesto que afecta al ambiente que perciben los individuos-, así como sobre el compromiso de los miembros, que estará condicionado, entre otros, por este factor.

El papel del líder es considerado fundamental en los momentos de cambio puesto que es el responsable de crear y difundir la visión que mueve a la organización hacia el cambio deseado, así como de fomentar un clima en que el cambio sea posible (Kotter, 1990; Nadler y Tushman, 1990; Schneider y Goldwasser, 1998).

7. *Estilo de dirección*

Las recomendaciones generales de recurrir a un estilo de dirección que fomente la participación de un amplio colectivo son habituales en la literatura sobre cambio (Alutto y Belasco, 1972; Conger y Kanungo, 1988; entre otros). A través de un estilo de dirección participativo, se pretende conseguir multitud de beneficios directos e indirectos. Básicamente, se considera que una dirección participativa permitirá, por una parte, ayudar a reducir las resistencias al cambio y, por otra, aprovechar los esfuerzos creativos de todos los miembros de la organización, mejorando el resultado global del mismo (Alutto y Belasco, 1972). Al tratarse de una cuestión clave en los objetivos de este trabajo, será considerada con mayor profundidad en nuestro siguiente capítulo.

II. Factores Específicos

Iniciamos así el análisis de los facilitadores de nuestro segundo grupo: el compromiso de los miembros de la organización con el cambio, su disposición hacia el mismo y el apoyo de la alta dirección durante todo el proceso.

8. *Disposición hacia el cambio*

La disposición hacia el cambio se refleja en las actitudes, creencias e intenciones de los miembros de la organización respecto del grado en el que se necesitan los cambios, así como respecto de la capacidad de la organización para culminar esos cambios con éxito (Armenakis *et al.*, 1993). Esta segunda dimensión se corresponde con lo que en el enfoque institucional se denomina “capacidad para la acción” (Greenwood y Hinings, 1996), que se concreta en tres aspectos: conocer el destino pretendido, poseer las habilidades y competencias necesarias para funcionar en ese nuevo destino y poseer la habilidad para dirigirse a ese destino.

La disposición hacia el cambio es un factor esencial según Krüger (2000), quien lo incluye como aspecto básico en su modelo de cambio¹⁸, junto con las motivaciones básicas que lo originan¹⁹ y la capacidad de cambiar que se genera en la empresa²⁰. La comunicación, como resultado del sistema de información, es el medio por el que se consigue un incremento de este facilitador (Brehm, 2000).

La actuación de la disposición hacia el cambio como facilitador es especialmente importante en la primera etapa del cambio pues, tras el sentimiento de insatisfacción, surgirá un deseo de intervención que culmina cuando la organización percibe su disposición hacia el cambio, tal y como hemos descrito en el apartado de las etapas del proceso de cambio. Además de jugar ese papel de consolidar el deseo de cambio, una alta disposición hacia el cambio también actúa en el proceso en la etapa de implantación, ya que ésta se verá facilitada y, por tanto, también aumentarán sus probabilidades de éxito.

El mecanismo primario para crear la disposición hacia el cambio entre los miembros de una organización es el mensaje del cambio, que debe incluir dos consideraciones. Una es la necesidad del cambio –la discrepancia entre la situación actual y la situación futura deseada– y la otra es la eficacia individual y colectiva de las partes afectadas por el cambio –la habilidad percibida para el cambio– (Armenakis *et al.*, 1993).

La disposición hacia el cambio se asocia al nivel de satisfacción de los empleados con el *status quo*, por un lado, y el nivel de riesgos percibidos si el cambio no se realiza por el otro lado (Zeira y Avedisian, 1989). Cruzando ambos conceptos y considerándolos a su vez en dos dimensiones –alta y baja–, podemos crear una matriz que recoge cuatro escenarios posibles de disposición al cambio de los miembros de una organización y que aparece en el cuadro 4.

En el primer escenario, los empleados tienen baja satisfacción y bajo riesgo personal percibido, por lo que probablemente percibirán mayores ganancias que pérdidas por apoyar el cambio, es decir, existirá más disponibilidad hacia el cambio. En segunda opción, un alto nivel de satisfacción y bajo riesgo percibido

¹⁸ Wandlungsbereitschaft (Krüger, 2000).

¹⁹ Wandlungsbedarf (Krüger, 2000).

²⁰ Wandlungsfähigkeit (Krüger, 2000).

indican que el cambio no recibirá amplio apoyo. Cuando el nivel de satisfacción es bajo y el riesgo alto, probablemente sientan ambivalencia sobre el cambio, sin especial disponibilidad ni tampoco resistencia. Por último, si los empleados tienen un alto nivel de satisfacción y perciben riesgos altos probablemente se opondrán al cambio (Zeira y Avedisian, 1989).

Cuadro 4. Disposición al cambio de los miembros de una organización

		Nivel de riesgo personal percibido si no se realiza el cambio	
		Bajo	Alto
Nivel de satisfacción de los empleados con el <i>status quo</i>	Bajo	Alta disposición hacia el cambio	Ambivalencia
	Alto	Poco interés en el cambio	Oposición al cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de Zeira y Avedisian (1989)

En cuanto a su relación con el resto de factores, consideramos que la disposición hacia el cambio es una buena base para lograr el compromiso de los empleados, a la vez que viene condicionada por el clima y por el apoyo de la alta dirección al cambio, y así lo hemos hecho patente en nuestro esquema inicial.

9. Apoyo de la alta dirección

La gran mayoría de las investigaciones sobre cambio destacan la importancia del apoyo incondicional de la alta dirección al proceso (Denton, 1996; Greiner, 1967; Krüger, 2000; Schneider *et al.*, 1996; Zeira y Avedisian, 1989; entre otros), especialmente cuando existe miedo o ansiedad ante el cambio (Kotter y Schlesinger, 1979).

Esta voluntad de apoyo debe comunicarse al resto de la organización, explicando la necesidad y el valor del cambio y su impacto (Denton, 1996; Zeira y Avedisian, 1989). No obstante, informar de buenas intenciones no es suficiente; la alta dirección debe mostrar su compromiso con el cambio aportando los recursos necesarios para el proceso (Denton, 1996; Schneider *et al.* 1996; Zeira y Avedisian, 1989). Sin el compromiso y la involucración de la alta dirección, es

dudoso que los niveles bajos vean la necesidad de cambiar o, si lo ven, es dudoso que quieran aceptar los riesgos que implica un cambio (Greiner, 1967).

La organización no tiene una forma directa de medir el compromiso de la alta dirección con el cambio, por lo que tiende a efectuar una serie de medidas indirectas, como calcular la cantidad de tiempo, energías y recursos que éstos están dispuestos a invertir en el cambio, así como la consistencia entre las palabras y las acciones de la alta dirección en intentos de cambio previos (Zeira y Avedisian, 1989).

Tal y como se observa a través de las flechas de la figura 4, hemos considerado que el apoyo de la alta dirección al cambio permite generar una mayor disposición hacia el mismo, así como un mayor compromiso de los miembros, ya que un apoyo directo e inequívoco enviará señales acerca de la seguridad que tiene la dirección de que la organización es capaz de afrontar el cambio con altas posibilidades de éxito.

10. Compromiso de los miembros con el cambio

El esfuerzo y la iniciativa que requiere el cambio se consigue a través del compromiso de los individuos (Beer *et al.*, 1990). Los cambios se facilitan cuando los individuos implicados se comprometen en la totalidad o en parte del proceso. El responsable del cambio debe tratar de involucrar a diferentes niveles de la organización en discusiones de colaboración, búsqueda de datos y solución de problemas para diagnosticar los problemas actuales (Greiner, 1967). De este modo, con el apoyo de los empleados a la iniciativa, se genera entusiasmo (Smith, 1998) y se lucha contra la resistencia al cambio (Kotter y Schlesinger, 1979). Doppler y Lauterburg (1998) señalan que el compromiso de los participantes en el cambio resulta de su valoración respecto a los objetivos del cambio –cuán evidentes, concretos y razonables son para los afectados–, el estado de la información acerca del proyecto, la conciencia de la necesidad de iniciar el cambio, y la credibilidad que se les otorga al proyecto y a los iniciadores.

Por tanto, el compromiso de los miembros es producto de elementos que se encuentran en el clima organizativo y además quedará condicionado por el apoyo que preste la alta dirección al proceso de cambio, así como por el estilo de liderazgo y el de dirección.

Como resumen de este apartado concluimos que no existe un facilitador único, es más, que cada uno de los factores mencionados puede actuar como elemento que ayuda en el éxito del proceso de cambio pero, sobre todo, lo fundamental es que la situación particular de la organización y las prácticas y estrategias seguidas sean consecuentes. No obstante, toda organización que atraviese un cambio debe tener en cuenta estos factores y su repercusión sobre las posibilidades de éxito del cambio.

2.4. CONCLUSIONES

En este capítulo hemos identificado los objetivos que persiguen las empresas con los cambios, distinguiendo entre objetivos operativos, búsqueda de una ventaja competitiva sostenible y modificación de la cultura organizativa.

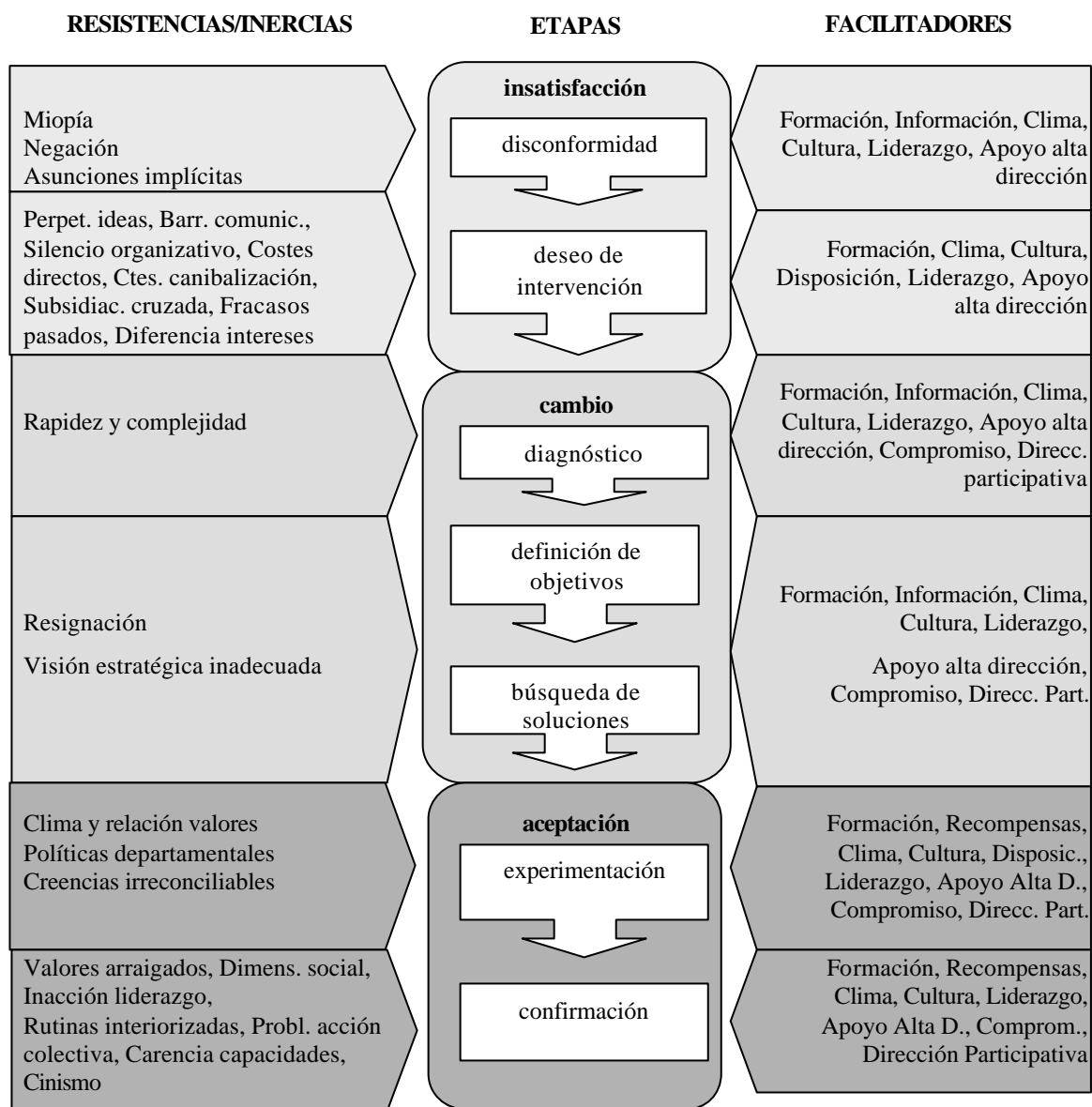
A partir de dichos objetivos, la organización pasa a una situación nueva para ella, y esa transición es lo que hemos estudiado como proceso de cambio. Recurriendo a las dos fases básicas en el proceso de dirección estratégica, dividimos el cambio en fase de formulación y fase de implantación. Cada una de estas fases está a su vez compuesta por una serie de subetapas, que básicamente siguen la línea de Lewin (1947) al estar agrupadas en tres grandes bloques: insatisfacción, cambio, y aceptación.

A lo largo del proceso existen determinados factores que van a dificultar que éste culmine con éxito. Nuestro trabajo ha seguido aquí a Rumelt (1995) para identificar los aspectos clave que pueden obstaculizar un proceso de cambio. De nuevo hemos continuado agrupando las fuentes de resistencia al cambio en las dos fases básicas de formulación e implantación, de tal modo que la percepción distorsionada –barreras de interpretación o prioridades estratégicas confusas–, la escasa motivación, y la falta de respuesta creativa las hemos considerado barreras de formulación y el resto –barreras político-culturales y una lista diversa agrupada bajo el epígrafe de “otras barreras”– en la fase de implantación.

Hemos clasificado los factores que facilitan el cambio en dos tipos. Por una parte, nos encontramos con características que habitualmente aparecen como necesarias en los cambios en toda la literatura, a las que hemos denominado factores específicos. Dichos factores son el apoyo de la alta dirección al cambio, la disposición de los individuos hacia el cambio y el compromiso de los miembros de la organización con el proceso. Estos tres elementos están condicionados por las características de otros factores organizativos más generales: el clima organizativo, los sistemas de formación, información y recompensas, la cultura, el estilo de liderazgo y el de dirección.

Con el objetivo de integrar los tres apartados de este capítulo, presentamos la siguiente figura, que trata de situar tanto las resistencias como los facilitadores en cada una de las etapas del proceso de cambio donde su actuación es más evidente.

Figura 5. Conclusión: el cambio organizativo



Fuente: Elaboración propia

El siguiente capítulo nos introducirá en un conocimiento más profundo de uno de los factores identificados como facilitadores del cambio: el estilo de dirección participativo.

2.5. BIBLIOGRAFÍA

- ALUTTO, J.A. y BELASCO, J.A. (1972): "A typology for participation in organizational decision-making", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 117-125.
- ANDREWS, K.R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*. EUNSA, Pamplona. Citado en Lorenzo (2000), "Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso", Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- ANSOFF, I.H. y McDONNELL, E.J. (1997): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, 2ª ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- ANSOFF, I.H. (1990): *Implanting Strategic Management*, Ed. Prentice Hall International (UK), Ltd. Existe traducción al español (1997): *La Dirección Estratégica en la práctica empresarial*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EE.UU.
- APPELBAUM, S.H., St-PIERRE, N. y GLAVAS, W. (1998): "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision*, 36/5, pp. 289-301.
- ARMENAKIS, A.A., HARRIS, S.G. y MOSSHOLDER, K.W. (1993): "Creating readiness for organizational change", *Human Relations*, Vol 46, No. 6, pp. 681-703.
- BANDURA, A. (1977): "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 194-215.
- BANDURA, A. (1982): "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, Vol. 37, No. 2, pp. 122-147.
- BANDURA, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ. Ed. Prentice Hall.
- BARCZAK, G., SMITH, C. y WILEMON, D. (1987): "Managing Large-Scale Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No.2, Autumn, pp. 23-35.
- BARNEY, J. (1986): "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

- BARR, S.P., STIMPERT, J.L. y HUFF, A.S. (1992): "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special issue, pp. 15-36.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1995): "Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation", *Sloan Management Review*, Vol. 37, Fall, No. 1, pp. 11-23.
- BECKHARD, R. y HARRIS, R.T. (1987): *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Ed. Addison-Wesley, Reading, MA. Citado en Siegal, W., Church, A.H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T.; Anderson-Rudolph, K. y Burke, W. (1996): "Understanding the management of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 54-80.
- BEER, M. (1980): *Organization Change and Development: A Systems View*. Ed. Scott, Foresman, Nueva York. Citado en Spector (1989), "From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 4, Summer, pp. 29-34.
- BEER, M. y EISENSTAT, R.A. (1996): "Developing an organization capable of implementing strategy and learning", *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, pp. 597-617.
- BEER, M., EISENSTAT, R.A. y SPECTOR, B. (1990): "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., Vol. 68, No. 6, pp. 158-166.
- BLUMENTHAL, B. y HASPELAGH, P. (1994): "Toward a Definition of Corporate Transformation", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 3, Spring, pp. 101-106.
- BOLMAN, L.G. y DEAL, T.E. (1999): "4 steps to keeping change efforts heading in the right direction", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 22, No. 3, pp 6-11.
- BREHM, C. (2000): "Kommunikation im Unternehmungswandel". En Krüger (2000), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, cap. VII.
- BRIDGES, W. (1986): "Managing Organizational Transitions", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 24-33.

- BURDETT, J.O. (1999): "Leadership in change and the wisdom of a gentleman", *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-14.
- CHIAVENATO, I. (1983) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill, Méjico.
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. (1988): "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- DENT, E.B. y GOLDBERG, S.G. (1999a): "Challenging 'resistance to change'", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 1, pp. 25-41.
- DENT, E.B. y GOLDBERG, S.G. (1999b): "'Resistance to change': A limiting perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 1, pp. 45-47.
- DENTON, D.K. (1996): "Four simple rules for leading change", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 4, pp. 5-9.
- DICHTER, S.F., GAGNON, C. Y ALEXANDER, A. (1993): "El liderazgo en los procesos de cambio organizativo", *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 58, pp. 5-19.
- DiMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- DOPPLER, K. y LAUTERBURG, C. (1998): *Change Management*, Ed. Ariel, Barcelona (versión original en alemán (1994): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Ed. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main)
- DUCK, J.D. (1993): "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 109-118.
- FISHBEIN, M. y AZJEN, I. (1975): *Belief: attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Ed. Addison-Wesley Publishing Co. Reading, MA.

- FOSS, N.J. (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York.
- FRENCH, E. y DELAHAYE, B. (1996): "Individual change transition: moving in circles can be good for you", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No.7, pp. 22-28.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1991): "Dirección de la empresa y el ejecutivo del futuro", *Alta Dirección*, nº 157, Mayo/Junio, pp. 161-176.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1996): "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 37, No. 2, pp. 23-36.
- GOLDSTEIN, J. (1988): "A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 16-26.
- GOODSTEIN, L.D. y BURKE, W.W. (1991): "Creating Successful Organization Change", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 19, No.4, pp. 5-17.
- GREENWOOD, R. y HININGS, C.R. (1996): "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- GREINER, L.E. (1967): "Patterns of Organization Change", *Harvard Business Review*, May/June, Vol.45, pp. 119-130.
- HANNAN y FREEMAN (1984): "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol. 49, April, pp. 149-164.
- HILTROP, J.M. (1997): "The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990's", Comunicación presentada al XX Congreso Nacional AEDIPE, Valencia.
- HITT, M., KEATS, B.A. y NIXON, R.D. (1996): "Rightsizing: building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness", *Organizational Dynamics*, pp. 18-32.
- HODGETTS, R.M., LUTHANS, F. y LEE, S.M. (1994): "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class", *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº. 3, pp. 5-19.
- HUTT, M.D., WALKER, B.A. y FRANKWICK, G.L. (1995): "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No.3, Spring, pp. 22-30.

- JANSEN, K. J. (2000): "The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum", *Human Resource Planning*, Vol. 23, No. 2, pp. 53-55.
- KANTER, R.M. (1989): "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 6, pp. 85-92.
- KIESSLER, S. y SPROULL, L. (1982): "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 548-570.
- KLEIN, J.A. (1984): "Why supervisors resist employee involvement", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 87-95.
- KLEIN, K.J. y SORRA, J.S. (1996): "The challenge of innovation implementation", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 22-42.
- KOTTER, J.P. (1990): "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 103-111.
- KOTTER, J.P. (1995): "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- KOTTER, J.P. y SCHLESINGER, L.A. (1979): "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 106-114.
- KRÜGER, W. (1996): "Implementation: The Core Task of Change Management", *CEMS Business Review*, Vol. 1, pp. 77-96.
- KRÜGER, W. (2000): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- LAWRENCE, P.R. (1954): "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 49-57.
- LEVY, A. (1986): "Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 5-20.
- LEWIN, K. (1947): "Frontiers in group dynamic", *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41.
- LICHTENSTEIN, B.B. (2000): "Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, Nov., pp. 128-141.
- LORENZO, J.D. (1999): *El cambio en las organizaciones: un modelo dinámico e integrador*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Cádiz.

- LORENZO, J.D. (2000): "Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso", Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- LORSCH, J.W. (1986): "Managing culture: the invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 95-109.
- MARSHAK, R.J. (1993): "Managing the Metaphors of Change", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 22, No.1, pp. 44-56.
- MAURER, R. (1996): "Using resistance to build support for change", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 19, No. 3, pp. 56-66.
- MC GILL, M. y SLOCUM, J.W, JR (1993): "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº 2, pp. 67-79.
- MOHRMAN, A.M. (Coord). (1989): *Large-Scale Organizational Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- MOHRMAN, S.A., MOHRMAN, A.M. y LEDFORD, G.E. (1989): "Interventions that change organizations". En Mohrman (Coord.): *Large-Scale Organizational Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- MONTGOMERY, C.A. (1995): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers.
- MORRISON, E.W. y MILLIKEN, F.J. (2000): "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 706-725.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L. (1990): "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Vol. 32, no. 2, pp. 77-97.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. En Foss (1997), pp. 82-102.
- NEMETH, C.J. (1997): "Managing innovation: When less is more", *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 59-74.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge- Creating Company*, Oxford University Press, Nueva York – Oxford.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from, America's Best Run Companies*, Ed. Harper & Row, Nueva York. Existe traducción al español (1986): *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Ed. Folio, Barcelona.

- PIDERIT, S.K. (2000): "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 783-794.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 66, May/June, No. 3, pp. 79-91. Existe traducción al español: "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", *Harvard Deusto Business Review*, 1º trimestre, pp. 47-64.
- REICHERS, A.E., WANOUS, J.P. y AUSTIN, J.T. (1997): "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, Febr., Vol. 11, No. 1, pp 48-59.
- RUMELT, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm". En Foss (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York, pp. 131-145.
- RUMELT, R.P. (1995): "Inertia and Transformation", en MONTGOMERY, C.A.: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts , pp. 101-132.
- SCHALK, R., CAMPBELL, J.W. y FREESE, C. (1998): "Change and employee behaviour", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, London. Existe traducción al español (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza&Janés Editores, S.A., Barcelona.
- SCHEIN, E.H. (1993): "How can organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 34, No. 2, pp. 85-92.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A.P. y GUZZO, R.A. (1996): "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No.4, Spring, pp. 7-19.
- SCHNEIDER, D.M. y GOLDWASSER, C. (1998): "Be a model leader of change", *Management Executive*, Vol. 87, No. 3, pp. 41-45.
- SENGE, P.M. (1992): *La Quinta Disciplina*, Ed. Juan Carnica S.A., Buenos Aires (versión original en inglés (1990): *The Fifth Discipline*, Doubleday, Nueva York).

- SIEGAL, W., CHURCH, A.H., JAVITCH, M., WACLAWSKI, J., BURD, S., BAZIGOS, M., YANG, T.; ANDERSON-RUDOLPH, K. y BURKE, W. (1996): "Understanding the management of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 54-80.
- SIMON, H.A. (1969): *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press. Citado en Menguzzato y Renau (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía. Barcelona.
- SMITH, C.E. (1994): "El Factor Merlín: Liderazgo y Propósito Estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, 3/94, nº 61, pp. 36-47.
- SMITH, D. (1998): "Invigorating change initiatives", *Management Review*, Vol. 87, No. 5, pp 45-48.
- SPECTOR, B.A. (1989): "From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 4, Summer, pp. 29-34.
- STARBUCK, W., GREVE, A. y HEDBERG, B.L.T. (1978): "Responding to crisis", *Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 2, pp. 111-137.
- STREBEL, P. (1994): "Choosing the right change path", *California Management Review*, Winter, Vol. 36, No. 2, pp. 29-51.
- STREBEL, P. (1996): "Why Do Employees Resist Change?", *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 74, No.3, pp. 86-93.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- WADDELL, D. y SOHAL, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 543-548.
- WALTON, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.
- WATKINS, K.E. y MARSIK, V.J. (1993): *Sculpting the Learning Organization*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- WICK, C.W. y LEON, L.S. (1995): "From Ideas to Action: Creating a Learning Organization" *Human Resource Management*, Summer 1995, Vol. 34, Nº 2, pp. 299-311.

- WILLIAMSON, O. (1975): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, Nueva York. Existe traducción al español (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México.
- ZALTMAN, G. y DUNCAN, R. (1977): *Strategies for Planned Change*, Wiley, Toronto. Citado en Waddell y Sohal (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 543-548.
- ZEFFANE, R. (1996): "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 36-43.
- ZEIRA, Y. y AVEDISIAN, J. (1989): "Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success", *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 31-45.

CAPÍTULO 3.

EL ESTILO DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA SOBRE EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Iniciamos este tercer capítulo una vez culminado el estudio del proceso de cambio e identificado el estilo de dirección como un factor que puede facilitarlos. Nuestro objetivo ahora consiste en estudiar más concretamente en qué consiste ese estilo de dirección participativo al que la literatura sobre cambio tan a menudo alude, para después incidir sobre la influencia que éste ejerce en el mismo.

Para alcanzar ese propósito, analizaremos el estilo de dirección participativo, comenzando por describirlo, delimitando sus componentes clave e identificando aquellos factores que están indisolublemente unidos al mismo.

A continuación, presentaremos un planteamiento teórico a partir del cual vincularemos el proceso de cambio y el estilo participativo, cuestión que trataremos de contrastar más adelante mediante nuestro trabajo empírico.

3.1. EL ESTILO DE DIRECCIÓN

La dirección tiene como función el conseguir que los objetivos de la organización y los de sus miembros se logren, a partir de la coordinación e integración de los esfuerzos de todos para realizar las actividades pertinentes, mediante el poder formal que ostenta todo puesto directivo (Meguzzato y Renau, 1991). La dirección es la responsable de convertir determinados recursos humanos y materiales en una empresa productiva (Drucker, 1954), mientras aporta orden y consistencia a dimensiones clave como la calidad de los productos, etc. (Kotter, 1990). Cuervo (1996) sintetiza lo anterior afirmando que dirigir significa asignar y coordinar los recursos –tangibles e intangibles, materiales y humanos– con los que cuenta toda actividad organizada, estimulando su mejora continua e incrementando permanentemente la generación de nuevos recursos.

La importancia del papel del directivo en la sociedad ha llevado a numerosos investigadores a avanzar en su estudio, de modo que la literatura acerca de la dirección es abundante y se ha concretado en torno a dos cuestiones básicas. En primer lugar, muchas investigaciones se han centrado en analizar qué actividades desarrolla un directivo²¹, siendo la visión clásica de Fayol (1916) la precursora de esta cuestión, según la cual dirigir equivale a planificar, organizar y controlar, y destacando de entre los demás autores en esta materia a Mintzberg (1983), quien abandona las pautas anteriores y se centra en describir con detalle las tareas y características definitorias del trabajo de un directivo. La segunda gran corriente de investigación en este campo es la forma en que el directivo realiza esas tareas, es decir, el estilo de dirección. Para los fines de nuestro trabajo, nos limitaremos a estudiar esta segunda perspectiva, esto es, centraremos nuestro análisis en los estilos de dirección.

Antes de comenzar con los estilos de dirección, cabe añadir una aclaración de términos. A menudo el concepto de estilo de dirección se confunde con el del liderazgo, puesto que ambos persiguen el logro de determinados comportamientos por parte de los individuos. La diferencia básica consiste en que la función directiva ostenta una autoridad formal de la que el líder carece. Así, el líder es

²¹ Para una visión más en profundidad sobre este tema, consultar Araujo y García (2001).

alguien capaz de influir en las actitudes, acciones y decisiones de otros, sin recurrir al poder formal. Ambos conceptos, dirección y liderazgo, no se excluyen sino que son complementarios (Kotter, 1990) y por esta razón, en el actual marco del área de dirección de empresas, al considerar que existe la necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la organización, se prefiere una dirección acompañada de liderazgo. Siguiendo en esta línea, nuestro trabajo va a distinguir estos conceptos, considerándolos relacionados pero no equivalentes. De hecho, el liderazgo vamos a considerarlo como una característica o rol más que se le supone al directivo, aunque a la vez consideraremos que las teorías explicativas de los estilos de dirección lo son también, en cierto modo, de los estilos de liderazgo, ya que aquellos estilos más participativos son aquellos en los que el directivo consigue sus objetivos a partir de su faceta de líder más que del poder formal que ostenta.

La literatura ofrece multitud de estudios con una taxonomía de los estilos de dirección, pero no es nuestro objetivo entrar en un análisis de ninguno de ellos. Nos limitaremos a la división básica de la dirección de las organizaciones en dos modelos diferentes en cuanto a historia y prácticas de gestión (Lawler, 1993; Thomas y Velthouse, 1990; Walton, 1985), en definitiva, el enfoque tradicional o de control y el que se podría denominar de compromiso o participativo.

El enfoque tradicional tomó forma a principios del siglo XX, cuando la industrialización llevó a la proliferación de pequeños puestos de trabajo repetitivo y no cualificado en las cadenas de producción en masa, plasmándose en altas jerarquías funcionales donde cada individuo ostentaba una autoridad y un estatus según su posición (Walton, 1985). Podemos encontrar su origen en los trabajos de Taylor (1911) y Fayol (1916) que se basan, en resumen, en una concepción mecanicista del trabajo humano, una consideración de la motivación como estrictamente económica y un interés centrado exclusivamente en lograr una mayor eficiencia en el trabajo. En consecuencia, proclaman un estilo de dirección centralizado, que anula la libertad de los subordinados puesto que es la dirección quien señala qué se debe hacer, cuándo y cómo hacerlo, a partir de un sistema de presión constante y amenazas de sanciones. Lawler (1993) describe este estilo como verticalista, piramidal, jerárquico, mecanicista y burocrático.

Nuestra investigación va a profundizar en el segundo modelo, que aparece presente en la mayor parte de los trabajos con una denominación similar a “estilo de dirección participativo”²². Bajo este estilo de dirección, más abierto y democrático, se posibilita la participación de los empleados en la toma de decisiones, diseminando confianza, información y formación en el sistema. A lo largo de este capítulo vamos a profundizar en la descripción del mismo, para después analizar los factores que lo acompañan.

²² Este estilo se asocia a la Teoría Y de McGregor (1960), el estilo participativo de Likert (1961), el extremo derecho del continuo de Tannenbaum y Schmidt (1958), o el modelo 9,9 de Blake y Mouton (1985).

3.2. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Participación o dirección participativa es un concepto clásico en la literatura de dirección de empresas²³, puesto que escritos sobre supervisión democrática y gestión participativa llevan publicándose con cierta regularidad desde los años 30 (Lawler, 1993).

Derber (1970) apunta como primeras causas del comienzo de las investigaciones sobre participación el auge de los sistemas democráticos en la política, la evolución del poder de los sindicatos, y en parte por la creencia de que la participación conlleva mayor eficiencia productiva, armonía industrial y enriquecimiento personal. También se asocia este origen a una particular mezcla entre las ideologías socialistas y de las relaciones humanas (Strauss y Rosenstein, 1970).

A pesar de la perspectiva más humanista que se le dio al tema en sus inicios –como por ejemplo las premisas bajo las que se comenzó el experimento llevado a cabo en la empresa *Non-Linear Systems, Inc.* en Malone (1975)–, hacia las décadas de los ochenta y noventa las consideraciones organizativas acapararon mayor protagonismo (Wilkinson, 1998). Una clara muestra es la investigación de Lawler *et al.* (1992), que deja los imperativos éticos en un segundo y lejano lugar, concluyendo que las empresas que aplican la participación del personal lo hacen buscando mejoras en la productividad, calidad y motivación de los empleados. Las motivaciones han continuado evolucionando y según Shapiro (2000) los actuales programas de participación están fundamentalmente vinculados hacia objetivos estratégicos como la innovación y la flexibilidad. Dentro de esta tendencia, nuestra investigación se centrará en considerar la participación como un medio para lograr el éxito en los procesos de cambio, en lugar de como un fin en sí misma.

Observando la concisa referencia histórica expuesta previamente, no sorprende en absoluto que la palabra *participación* se asocie a conceptos como

²³ Wilkinson (1998) presenta una exhaustiva revisión histórica respecto a la utilización de este estilo, sus peculiaridades según las épocas y sus distintas denominaciones y relaciones con otras herramientas de gestión.

democracia, derechos de gestión, eficiencia, necesidades humanas, y derechos morales; incluso se la ha considerado como un imperativo ético (Sashkin, 1984). Este hecho la ha cubierto de una serie de connotaciones emocionales e ideológicas que hacen difícil estudiar el tema sin ideas preconcebidas (Schregle, 1970).

En este trabajo, y a partir de una revisión de la literatura existente, vamos a tratar de ofrecer una definición adecuada del término, pero antes nos vemos obligados a procurar una breve aclaración acerca de la profusión conceptual que lo rodea.

La literatura muestra multitud de términos que se asocian a la idea de dirección participativa. Así, nos podemos encontrar con los conceptos de gestión participativa, democracia industrial, participación, y algunos términos ingleses, de difícil traducción, como *employee involvement*, traducido generalmente como “implicación”²⁴ de los empleados, o *employee commitment*, trasladado a “compromiso de los empleados” o el más difícil de traducir *empowerment* para el que, a falta de una correspondencia mejor, vamos a utilizar el concepto de “transferencia de poder a los empleados”. Queremos dejar patente nuestra intención de utilizar en todo momento vocabulario en español, pero debido a que las voces inglesas aportan determinados matices que no es fácil trasladar a la traducción, en este trabajo, cuando consideremos que se pierde información con la terminología española, recurriremos al vocablo extranjero.

De todos los conceptos mencionados, conviene hacer una breve revisión para aclarar el significado que les vamos a dar en este trabajo. Consideraremos “dirección participativa” y “gestión participativa” como sinónimos, puesto que ambos términos los hemos traducido de la expresión inglesa *participative management*. En cuanto a los conceptos “participación” y *empowerment*, entendemos, a partir de sus definiciones, que no existen diferencias sustanciales que nos animen a tratarlos como conceptos diferentes de dirección participativa²⁵. A pesar de que algunos autores, como Collins (1995) o Niehoff *et al.* (2001), le

²⁴ A pesar de que proviene del verbo *to involve*, cuyo significado es “involucrar”, no existe en español el sustantivo “involucración”, por lo que la traducción más cercana es “implicación”.

²⁵ Amplias revisiones de definiciones de *empowerment* se pueden encontrar en Geroy *et al.* (1998) y en Honold (1997), observándose que no difiere sensiblemente de la definición que más adelante propondremos para dirección o gestión participativa.

atribuyan al *empowerment* unas condiciones diferentes de la participación, nuestra opinión es que se intenta presentar la vieja idea con un nuevo concepto para eliminar de ella toda connotación negativa que pueda tener por su antigüedad ya que, como afirma Baruch (1998), se trata de una versión contemporánea de las ideas del movimiento participativo en la década de los setenta. En cambio, por lo que respecta a los conceptos traducidos de *involvement* y *commitment*, los consideraremos características incluidas en la dirección participativa²⁶, es decir, que una dirección participativa, por definición, incluye involucrar y comprometer a los empleados.

Una vez identificada la terminología más utilizada en este campo, iniciamos el proceso de definir qué entendemos por dirección o gestión participativa, puesto que uno de los principales problemas que aparecen en investigaciones sobre participación es que este término se emplea de formas muy diversas y se puede estar entendiendo por participación una amplia variedad de cuestiones (Locke y Schweiger, 1979). La multitud de trabajos que presentan descripciones de estos conceptos es significativa de la amplia variedad de acepciones y matizaciones que conllevan. Incluso cabría establecer diferencias en función del país de procedencia del estudio en cuestión (Collins, 1998). No es nuestro objetivo volcarnos en una investigación profunda sobre la definición de participación, dirección/gestión participativa o *empowerment*, sino decantarnos hacia una serie de características identificativas que dejen claro, durante el resto del estudio, de qué estamos hablando al hacer referencia a estos términos.

En este trabajo, entenderemos por participación, dirección o gestión participativa un estilo de dirección en el que el mando involucra, compromete e implica a los empleados en la toma de decisiones (Cole *et al.*, 1993; Cotton *et al.*, 1988; Harber *et al.*, 1991; Locke y Schweiger, 1979; Locke *et al.*, 1986; Mitchell, 1973; Vroom y Jago, 1988), invitando a los individuos a que piensen de manera estratégica y a que se responsabilicen personalmente de la calidad de su tarea (Bowen y Lawler, 1995), animando, favoreciendo y recompensando que se comporten en cada momento como crean conveniente con tal de satisfacer al

²⁶ Un análisis en profundidad de estos términos, su relación y sus implicaciones se puede encontrar en Becker *et al.* (1996)

cliente (Bowen y Lawler, 1992) y de mejorar el funcionamiento de la organización (Hermel, 1990).

En cualquier caso, el modelo participativo no excluye una forma de supervisión para organizar, formar y guiar a los trabajadores, implicando además un autocontrol (Geroy *et al.*, 1998; Lawler, 1993). Participación no es lo mismo que anarquía, y en todos los sistemas participativos de éxito se observa que las organizaciones han previsto sus objetivos y los límites de actuación de cada cual (Ford y Fottler, 1995; Quinn y Spreitzer, 1997). En definitiva, la dirección participativa nunca deja de tener su dosis de “dirección” (Eccles, 1993).

En esencia, dirección participativa es el estilo de dirección en el que los directivos comparten con el resto de miembros de la organización el proceso de toma de decisiones –es decir, que la colaboración en el proceso de toma de decisiones no se limita a aquellos puestos dotados de poder formal– con determinadas características en cuanto a sistemas de información, formación, recompensas, delegación de autoridad, estilo de liderazgo y cultura organizativa.

La primera puntualización a realizar es que tal colaboración en el proceso de toma de decisiones puede ser muy variada. Conviene recordar que éste no es un simple acto de elegir una opción, sino un proceso completo (Ford y Fottler, 1995). Recordemos que el proceso de toma de decisiones consiste en la identificación del problema –fase de inteligencia–, diseño de alternativas –también denominada fase de modelización o concepción–, elección de la decisión, y por último implantación y revisión, donde se vigila si la decisión elegida se ha ejecutado correctamente y se realizan las rectificaciones oportunas, en su caso. Por tanto, la influencia que comparten directivos y demás integrantes de la organización puede darse en cualquiera de las fases, sin menospreciar la importancia de unas frente a otras.

En segundo lugar, recordemos que no todas las decisiones de la organización son iguales. Al estudiar sobre qué decisiones se aplica una dirección participativa, algunos autores (McGregor, 1960) han tratado de distinguir entre las decisiones que afectan a los empleados o las que son importantes para ellos, pero las conclusiones a las que se llega por esta vía son demasiado variadas. Una idea

más completa consiste en tener en cuenta determinados atributos de las decisiones, como su contenido, su importancia, su complejidad, y sus repercusiones (Dachler y Wilpert, 1978). En este trabajo vamos a recurrir a la clasificación piramidal, por ser una de las más clásicas y conocidas –aunque sólo permite observar indirecta y parcialmente las características citadas, tiene la ventaja de que asocia cada tipo de decisión a un nivel jerárquico, lo cual servirá de gran ayuda a nuestros propósitos de identificar el grado de colaboración de los miembros en la toma de decisiones–. La clasificación piramidal divide las decisiones en tres tipos, decisiones estratégicas, tácticas y operativas, de modo que influir en uno u otro tipo conlleva implicaciones muy distintas.

Por tanto, cabe distinguir dos cuestiones básicas acerca de la participación. En primer lugar, es necesario analizar su amplitud, en cuanto a los grupos jerárquicos que toman parte en el proceso decisorio. En segundo lugar, debemos considerar tres características acerca de la forma en que se alcanza la colaboración de dichos grupos y que matizan el grado de participación del sistema: su carácter formal o informal, su forma de representación directa o indirecta, y el grado de influencia que se permite a los empleados. Vamos a proceder a una descripción más pormenorizada de estos conceptos.

3.2.1. Grado de amplitud

Por amplitud nos referimos a qué individuos toman parte en los programas o sistemas de participación, es decir, hasta qué nivel jerárquico llega la posibilidad de colaborar o compartir influencia en el proceso de toma de decisiones. El estilo de dirección será más participativo cuanto más se extienda dicha influencia a lo largo de toda la escala jerárquica²⁷.

²⁷ Podría analizarse también aquí aquellos casos en los que se involucra sólo a algunos empleados, bajo el argumento de que no todos los individuos desean o están capacitados para ser dirigidos de forma participativa (Ford y Fottler, 1995; Forrester, 2000; Shapiro, 2000), pero esta consideración excede los límites de este trabajo, puesto que nos obligaría a entrar en el tema con una profundidad que no es posible teniendo en cuenta nuestro objetivo global.

3.2.2. Carácter formal o informal

La participación es formal cuando existen organismos creados y reconocidos oficialmente para canalizarla (Locke y Schweiger, 1979), es decir, a través de una serie de normas o reglas que imponen –o garantizan– la participación de los empleados (Dachler y Wilpert, 1978; Harber *et al.*, 1991).

Diremos que la participación es informal cuando la influencia sobre las decisiones se fundamenta en la relación personal entre el directivo y los subordinados (Locke y Schweiger, 1979), a través de un intercambio no regulado (Harber *et al.*, 1991) que surge del consenso entre los miembros de la organización (Dachler y Wilpert, 1978).

Vroom y Jago (1988), además de otros autores, identifican el sustantivo “formal” con la consideración de que existe una participación regulada por ley, en cambio otros como Dachler y Wilpert (1978) sostienen que el carácter formal puede provenir tanto de normativa legal, como contractual o de políticas directivas en cada organización. En nuestro trabajo vamos a evitar limitarnos a la acepción legal y consideraremos la participación formal como aquella que aparece a través de unos cauces establecidos.

Así, el estilo de dirección será más participativo cuanto más formales sean los cauces a través de los cuales se participa (Cole *et al.*, 1993), ya que la participación informal no deja de ser producto de una relación excepcional entre un directivo y sus subordinados.

3.2.3. Forma directa o indirecta

Cuando el trabajador contribuye directamente en el proceso de toma de decisiones, diremos que estamos ante una forma de participación directa, y cuando lo hace a partir de representantes –por lo cual entendemos cualquier órgano o persona que actúe en su nombre, bien sea su superior inmediato, bien el

líder de su grupo de trabajo, bien su representante sindical–, la participación es indirecta (Córdova, 1982; Dachler y Wilpert, 1978; Harber *et al.*, 1991).

Cole *et al.* (1993) consideran que la dirección participativa se caracteriza por ser directa en lugar de ser a través de intermediarios. En la misma línea se pronuncian Dachler y Wilpert (1978) al afirmar que la forma ideal de participación en todo marco teórico es la implicación inmediata y personal de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

3.2.4. Grado de influencia

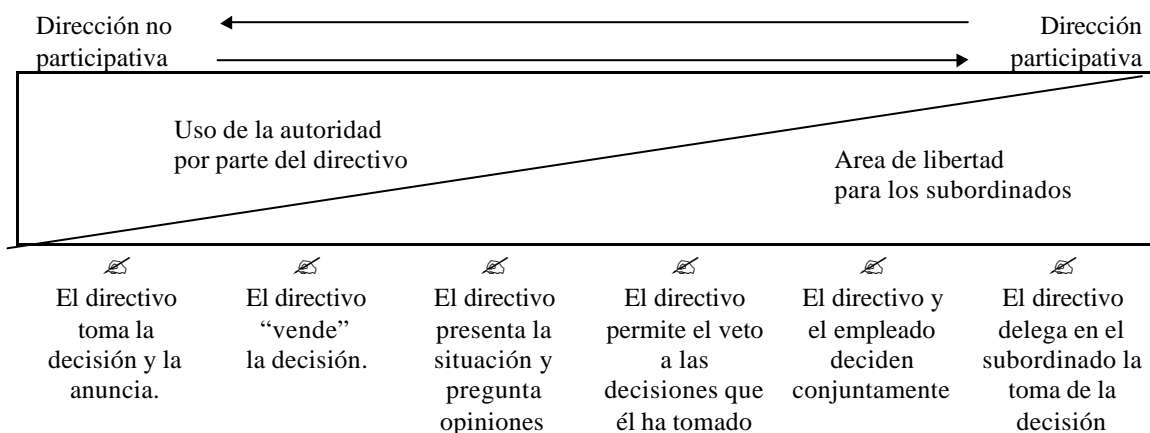
En cuanto al grado de influencia, podríamos recurrir a varias perspectivas. En primer lugar, siguiendo a Hinckley (1985), podemos distinguir entre participación en la estructuración y en los procedimientos. Con estos conceptos se alude a implicar a los trabajadores en la asignación de los recursos físicos, técnicos, humanos y financieros para que el trabajo se realice satisfactoriamente –tareas de estructuración–, o implicarlos en la realización del trabajo, recurriendo a un estilo interdependiente y colaborativo –tareas de procedimientos–. La participación en las tareas de estructuración supondría, según esta perspectiva, un grado mayor de influencia.

Una segunda perspectiva para describir el grado de influencia se refiere a tres elementos que, de un modo u otro, explican la evolución del concepto de participación a la vez que explican tres grados de influencia: programas de sugerencias, enriquecimiento o “implicación” –*involvement*– del puesto de trabajo y, por último, la “dirección de alta implicación” –*high involvement management*– (Bowen y Lawler, 1992; Eccles, 1993). Esta perspectiva nos parece muy acertada como referencia de evolución histórica, pero a efectos investigadores vamos a decantarnos por una tercera.

Así, en tercer lugar, analizaremos el grado de influencia según el papel que los directivos permitan jugar a los subordinados. Se puede identificar un continuo que parte de aquella situación en la que exclusivamente se comunica a los

individuos las decisiones que ya se han tomado, hasta aquella en la que el directivo delega en los subordinados la toma de decisiones (Córdova, 1982; Dachler y Wilpert, 1978; Harber *et al.*, 1991). Tannenbaum y Schmidt (1958) diseñaron una figura muy explicativa al respecto, que utilizaron como descriptiva del estilo de liderazgo. No obstante, tal y como puede verse en la figura 6, y teniendo en cuenta nuestra aclaración previa sobre estilos de dirección y estilos de liderazgo, utilizamos aquí la idea clave adaptándola a esta explicación²⁸.

Figura 6. Continuo del grado de influencia



Fuente: Adaptado de Tannenbaum y Schmidt (1958)

3.2.5. Una propuesta de descripción del estilo de dirección participativo

Como conclusión, recordemos las diferentes variables que hemos identificado para describir la participación, a partir de las cuales presentamos el siguiente cuadro –ver cuadro 5–, que nos servirá para describir el estilo de dirección participativo en una organización.

²⁸ Numerosos artículos recurren a este continuo de Tannenbaum y Schmidt citándolo como si de una explicación del estilo de dirección se tratase, sin reparar a considerar las diferencias entre dirección y liderazgo.

Cuadro 5. Descripción del estilo participativo

Proceso de toma de decisiones †	Decisiones		
	Estratégicas	Tácticas	Operativas
Fase de inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia
Fase de diseño de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia
Fase de elección	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia
Fase de implantación y revisión	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasta qué nivel jerárquico alcanza la capacidad de influencia - Existen mecanismos formales o informales - Se ejerce participación directa o indirecta - Grado de influencia

Fuente: Elaboración propia.

A partir del cuadro anterior, podemos realizar una descripción del grado en que un estilo de dirección es más o menos participativo. No obstante, la cuestión aumenta su grado de complejidad si consideramos que la participación real es distinta de la participación percibida. Existe una diferencia entre la participación real, o el grado en que una persona ha influido sobre las decisiones adoptadas por un grupo o empresa, y participación percibida, que se refiere al grado en que esa persona se siente partícipe de la decisión (Vroom y Jago, 1988). La percepción es un factor muy importante, hasta el punto de que las percepciones personales sobre el entorno laboral son las que lo hacen más o menos participativo (Spreitzer, 1996).

La mayor o menor percepción de la participación entre los empleados depende de determinados factores. Spreitzer (1996) presenta una investigación al respecto, señalando como factores que generan una mayor percepción, un bajo grado de ambigüedad, el trabajar para un superior con un ámbito de control amplio, la generación de sentimiento de apoyo socio-político de la dirección hacia los empleados, el alto acceso a la información, y la existencia de un clima participativo en general²⁹.

Los efectos motivadores de la participación están en relación con la participación percibida, mientras que la participación real tiene mayor incidencia sobre la calidad de las decisiones tomadas (Vroom y Jago, 1988). En cualquier caso, Van Oudtshoorn y Thomas (1995) afirman que, cuando el sentimiento subjetivo de una persona respecto a su grado de libertad –de poder delegado en ella– es distinto de los límites que objetivamente tiene impuestos, ese individuo no estará satisfecho en la organización a la que pertenece.

Hemos visto hasta aquí la definición de dirección participativa, sus características básicas, y la diferencia entre participación real y percibida. Conscientes de que se podría profundizar mucho más en cada uno de estos puntos consideramos, con todo, que el trato que les hemos otorgado nos resulta suficiente para continuar con el objetivo de nuestra investigación, que analiza la participación como un medio para alcanzar el éxito en los cambios organizativos. No obstante, no podemos comenzar a estudiar la relación entre ambos conceptos –participación y cambio– sin hacer mención a los factores clave necesarios para que la dirección participativa se utilice correctamente, cuestión que abordamos en el siguiente apartado.

²⁹ La literatura apunta, además, que los empleados que perciben un alto acceso a recursos tendrán mayor sentimiento de participación (Bowen y Lawler, 1992; Walton, 1985), pero la investigación de Spreitzer (1996) no permite concluir tal relación. La primera explicación de este resultado estadísticamente no significativo es que la correlación entre la información, el apoyo sociopolítico y los recursos puede haber suprimido el efecto de los recursos sobre la variable dependiente. También puede ser que el tipo de recursos no estaba especificado en la encuesta y algunos lo puedan haber interpretado como información y apoyo, por lo que la respuesta al ítem de los recursos puede haber quedado enmascarada.

3.3. FACTORES CLAVES EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

La consideración que se le ha dado hasta este momento a la dirección participativa es, en cierta manera, unilateral. Hemos descrito en qué consiste y qué diferentes tipos y grados de participación se pueden alcanzar, pero la visión no sería completa si olvidásemos a los individuos llamados a participar y sus cuestiones asociadas. Para que el estilo de dirección participativo alcance los resultados positivos deseados es fundamental que los empleados sean capaces de participar y también que deseen hacerlo. Bajo este doble prisma, presentaremos en este apartado determinados factores que son clave para el éxito de la dirección participativa.

La participación, colaboración, implicación e influencia en la toma de decisiones, debe ir acompañada, pues, de una serie de características, sin las cuales este estilo de dirección está abocado al fracaso. Prácticamente todas las investigaciones que tratan el tema de la dirección participativa incluyen un conjunto de factores clave que no sólo aumentan sus posibilidades de éxito, sino que se consideran imprescindibles para su adecuado desarrollo.

Quizá los trabajos del grupo de investigación formado por Bowen, Lawler, Ledford y Morhman sean los más completos en este sentido. En ellos se señala que los elementos básicos imprescindibles para la gestión participativa son información sobre la situación, recompensas que potencien los comportamientos deseados y premien el valor añadido por participar en la toma de decisiones, conocimientos que les permitan comprender y contribuir con su participación, y poder para tomar las decisiones (Bowen y Lawer, 1992; 1995; Lawler y Mohrman, 1989; Lawler, Mohrman y Ledford, 1992). La participación real implica que los trabajadores reciban la cantidad necesaria de estos cuatro factores. Sólo en este caso las personas van a ver una relación directa entre sus esfuerzos y los resultados de la organización.

Otros autores como Quinn y Spreitzer (1997), Spreitzer (1995, 1996) y Thomas y Velthouse (1990) presentan también su aportación a estos factores. Sus investigaciones se centran en el carácter psicológico de la participación —*psychological empowerment*— y hacen alusión a cuatro elementos o dimensiones,

cuya contribución al constructo de la participación psicológica queda testado en Spreitzer (1995). En este trabajo hemos considerado que tres de estos elementos –competencia³⁰, autodeterminación³¹ e impacto³²– quedan explicados en los que acabamos de mencionar –a pesar de que se enfocan desde una perspectiva más psicológica–, por lo que sólo vamos a hacer referencia a uno de ellos, el significado, que aporta una idea nueva al afirmar que es necesario que el puesto tenga significado para quien lo ocupa –relación directa entre los requisitos de un puesto de trabajo y la escala de valores e intereses del empleado–.

Por último, otros trabajos (Conger y Kanungo, 1988; Harrison y Stokes, 1992; Keller y Dansereau, 1995; Sashkin, 1984) nos han permitido añadir diversas características que nosotros vamos a agrupar en dos elementos más: el estilo de liderazgo y la cultura organizativa.

Todos los factores clave citados hasta aquí se pueden clasificar en función de su utilidad en cuanto a los dos requisitos que hemos mencionado al principio del apartado, esto es, que los empleados sean capaces de participar y que deseen hacerlo. Para que los empleados sean capaces de participar tienen que contar con la información, los conocimientos y el poder necesarios. Para que deseen hacerlo debe procurarse un adecuado sistema de recompensas, debe diseñarse un puesto de trabajo de tal modo que el empleado se sienta predispuesto a comprometerse en el mismo –que tenga, pues, significado–, y debe existir una cultura organizativa y un estilo de liderazgo que potencien el espíritu participativo. Estas consideraciones se plasman en la siguiente tabla, tras la cual analizaremos con mayor profundidad los factores expuestos.

³⁰ Competencia en el sentido de ser competente, es decir, que el trabajador esté dotado de las habilidades necesarias para realizar sus tareas con eficacia, por lo que entendemos que se incluye en el factor que hemos denominado “conocimientos”.

³¹ La autodeterminación se refiere a la autonomía que debe tener un empleado sobre cómo y cuándo realizar sus tareas, es decir, que tenga capacidad de decisión sobre sus métodos y ritmo de trabajo..., asimilable por tanto al factor que llamamos “trasvase de poder”

³² Impacto como el grado en que una persona puede influir sobre los resultados estratégicos, administrativos u operativos en el trabajo. Este concepto abarca una dimensión psicológica en la que no pretendemos entrar, por lo que a efectos de nuestro trabajo se incluye también en el factor de poder.

Tabla 4. Factores clave en la dirección participativa

FACTORES CLAVE EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	
Para generar la capacidad de participar	Para generar el deseo de participar
?? Sistema de información/comunicación	?? Sistema de recompensas
?? Conocimientos	?? Significado
?? Trasvase de poder	?? Estilo de liderazgo
	?? Cultura organizativa

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Factores que permiten generar la capacidad de participar: información, conocimientos y poder

3.3.1.1 Sistema de información/comunicación

La participación es imposible sin información. Los empleados no pueden entender cómo funciona el proceso si no reciben información, ni pueden mejorarlo mediante sus contribuciones. Sin información, los trabajadores se ven limitados a cumplir con las especificaciones que se les dan de modo relativamente automático, sin posibilidad de participación (Lawler *et al.*, 1992; Locke *et al.*, 1986; Randolph, 1995; Rodríguez Porras, 1991) ni de actuar con responsabilidad sobre sus actos (Coleman, 1996).

La información general sobre los resultados de la empresa, aunque no ayuda de forma directa a la participación, sí demuestra a los empleados que la organización los trata como parte importante de la misma y que, por eso, comparte información valiosa con ellos (Brower, 1995; Lawler *et al.*, 1992). La información de la evolución de la empresa y los planes futuros debe ser compartida entre directivos y empleados de base para que también estos últimos se identifiquen con ella y se dirijan a conseguir los objetivos (Lawler, 1993; Lawler y Mohrman, 1989).

Un resultado sutil pero importante que se obtiene de traspasar información es que se aumenta el nivel de confianza de los empleados en la organización; el mejor modo de transmitir confianza es transmitir información (Coleman, 1996; Randolph, 1995); y la confianza es esencial para que surja el compromiso de los empleados con la empresa y, de esa forma, el deseo de participar.

Por otra parte, la información debe realizar asimismo una circulación ascendente, de modo que los directivos puedan escuchar la voz de los empleados, así como una circulación transversal, en el sentido de comunicación con clientes y proveedores, tanto internos como externos (Lawler y Mohrman, 1989; Wilkinson, 1998).

3.3.1.2. Conocimientos

Sin los conocimientos adecuados también es imposible para los empleados participar (Erstad, 1997; Gundry et al., 1994; Lawler *et al.*, 1992; Randolph, 1995; Rodríguez Porras, 1995). La falta de formación es un obstáculo al triunfo de los programas de participación. Obviamente, sin los conocimientos básicos, los trabajadores no pueden realizar bien su trabajo, pero sólo cuando su saber supera las capacidades básicas necesarias es cuando se puede buscar que se involucren en la toma de decisiones³³. La dirección participativa sólo puede funcionar con empleados competentes, es decir, dotados de las habilidades necesarias para realizar sus tareas con eficacia (Gist, 1987) y para realizar una contribución útil (Locke *et al.*, 1986).

Además de la formación en los conocimientos necesarios para ejercer bien su trabajo, los empleados de un sistema participativo no deberían carecer de conocimientos relacionados con nociones básicas de contabilidad y auditorías, así como análisis de coste-beneficio, presupuestación, etc. (Brower, 1995), puesto que en el ánimo de los programas participativos está, a menudo, el objetivo de

³³ En cualquier caso, conviene recordar aquí que empleados bien formados no significa necesariamente empleados comprometidos o involucrados (Ulrich, 1998).

compartir información sobre los resultados de la empresa en general y del departamento o grupo al que se pertenece en particular.

Dado que los conocimientos, formación y experiencia son un requisito imprescindible para que el trabajador pueda hacer un buen uso de la participación, la alta dirección debe mostrar una actitud positiva y entusiasta ante la formación para remarcar su opinión acerca de su importancia (Lawler, 1993).

Los conocimientos se pueden adquirir a través de lo que tradicionalmente conocemos como sistemas de formación o mediante autoestudio, rotación de puestos para ganar experiencias, asistencia a congresos, visitas a otras plantas, *benchmarking*, etc. (Forrester, 2000). También se pueden desarrollar competencias mediante programas de instrucción o *coaching*. En la instrucción, además de habilidades, se transmiten conocimientos que tratan de modificar comportamientos no deseados, de modo que este concepto aparece más directamente ligado al de cultura, al servir para generar un ambiente que favorezca los deseos de participar de los individuos (Geroy *et al.*, 1998).

La formación e información son fundamentales para que la participación sea efectiva. Todo aquel que ostente influencia en la toma de decisiones debe contar con la información adecuada para elegir la solución más conveniente, así como con los conocimientos necesarios para hacer buen uso de la información y para aplicarlos durante dicho proceso. Olvidar estos dos factores significa limitar la participación a la aportación de ideas intuitivas que, lejos de ser necesariamente inadecuadas, sí son insuficientes.

3.3.1.3. *Trasvase de poder*

Para un estilo de dirección participativo efectivo, los empleados deben gozar de poder, en el sentido de autonomía sobre cómo y cuándo realizar sus tareas, es decir, que tengan capacidad de decisión sobre sus métodos y ritmo de trabajo, etc. (Bell y Staw, 1989; Brower, 1995; Lawler, 1993).

Una causa habitual del fracaso de los métodos participativos proviene de que la responsabilidad que se genera al involucrar al subordinado no va

acompañada de la correspondiente delegación de poder, autoridad y facilitación del acceso a los recursos (Firnsthahl, 1989; Ghoshal y Bartlett, 1996). Después de haber formado a los trabajadores no se les otorga la autonomía y el poder de decisión necesarios para rentabilizar esa formación. El resultado se traduce en trabajadores con expectativas de participar frustradas y, consecuentemente, desmotivados (Juran, 1994). A su vez, la delegación de autoridad y poder sólo es preceptiva cuando existe una aceptación de responsabilidad por parte de los empleados, puesto que responsabilidad y autoridad pueden considerarse dos aspectos esencialmente vinculados entre sí (Brower, 1995). Cuanto más poder se trasvasa a un individuo, mayor debe ser su responsabilidad, y viceversa, de modo que podemos establecer un continuo poder/responsabilidad que vaya de un alto poder unido a una responsabilidad irrenunciable sobre las consecuencias del uso de ese poder, a un puesto con escaso o nulo poder, en el cual no se pueden exigir responsabilidades (Forrester, 2000).

Además, la cesión de poder indica a los empleados que la dirección confía en ellos y en sus habilidades y motivación para realizar un buen trabajo, de modo que se genera confianza y se construye un sentimiento de compromiso (Ulrich, 1998), muy favorable para crear el adecuado clima en el que opera la dirección participativa. A pesar de que pueda parecer una obviedad señalar que la organización debe fijar los métodos para que el trasvase de poder sea efectivamente percibido por los empleados, conviene insistir en este hecho, puesto que algunas iniciativas han fracasado debido a que los trabajadores no confiaban en las afirmaciones de sus superiores respecto a la delegación de autoridad (Brower, 1995). El trasvase de autoridad debe ser evidenciado a través de acciones que no dejen lugar a la desconfianza.

La influencia del poder se observa en una investigación de Lincoln (1989) donde estudiaba las diferencias entre compañías japonesas y americanas. El autor concluyó que el estrecho control que se ejercía sobre los trabajadores estadounidenses reducía su compromiso y su satisfacción, lo cual no era el caso en Japón, donde los supervisores funcionaban como consejeros y colaboradores de los empleados, favoreciendo la comunicación y la cohesión con un mínimo de control autoritario directo. Gubman (1995) también resalta la importancia del

poder al afirmar que en la realidad actual la relación entre los empleados y su empresa ha pasado a ser de dependencia mutua. En este juego de responsabilidades compartidas, los empleados necesitan que sus empresas les ofrezcan poder para intentar implantar sus ideas, asumiendo riesgos y cometiendo equivocaciones. Si la empresa no está dispuesta a facilitar esa libertad y a perdonar los errores, los trabajadores no se saldrán de los procedimientos establecidos, ni siquiera cuando éstos lleven a un perjuicio puntual de un cliente. Sin libertad se cierran las posibilidades de creatividad e innovación, y sin ellas no habrá resultados excelentes.

Dotar de poder a los empleados requiere de un cambio estructural profundo para las organizaciones que están dirigidas por el método clásico (Lawler *et al.*, 1992; Pojidaeff, 1995). Muchas empresas se limitan a herramientas que crean una estructura paralela, como los círculos de calidad, en los que los empleados aportan sus ideas pero no tienen poder para decidir su implantación (Moreno *et al.*, 1995). Lawler *et al.* (1992) identifican, además de los círculos, otras formas de distribuir el poder, destacando el enriquecimiento de los puestos, y la creación de grupos de trabajo. Con el enriquecimiento o rediseño de puestos, el poder se distribuye a través de una reestructuración del trabajo que persigue responsabilizar a un empleado de un producto o servicio lo más completo posible (Marín, 2001). En cuanto a los grupos de trabajo, entre los que podemos distinguir grupos autogestionados y unidades departamentales cuasi-autónomas que funcionan como miniorganizaciones, éstos permiten el trasvase de poder al conceder una mayor influencia a sus integrantes sobre las tareas a su cargo, influencia variable según el tipo de grupo del que se trate (Lawler *et al.*, 1992).

3.3.2. Factores que permiten generar el deseo de participar: recompensas, significado, liderazgo y cultura

3.3.2.1. Sistema de recompensas

Las organizaciones que son dirigidas bajo un estilo participativo deberán contar con un sistema de evaluación y recompensas cuyos objetivos y consecuencias sean acordes a las características de este estilo de dirección (Erstad, 1997; Hinckley, 1985; Lawler y Mohrman, 1989; Lawler *et al.*, 1992; Wall y Lischeron, 1976; Walton, 1985).

Así, el aumento de responsabilidad generado por una mayor autoridad debe ir acompañado de un sistema de recompensas en consonancia con la situación. Levine (1990) ha propuesto como característica de sistemas de participación exitosos el recompensar adecuadamente al individuo que está recibiendo más autoridad y también más responsabilidad. Se trata de que la empresa haga copartícipe al trabajador de los beneficios que obtiene gracias a su mayor productividad. No es esta una afirmación en favor de una mayor justicia social, sino de un instrumento para que el empleado sea más consciente de que su comportamiento participativo ha colaborado en una mejora a nivel organizativo, y esa mejora, traducida a beneficios, sólo será observable por el trabajador cuando éste la sienta de un modo u otro en su retribución. Al fin y al cabo, las compensaciones no dejan de ser, para la mayoría de los individuos, un símbolo directo del éxito (Ulrich, 1998).

Por otra parte, los sistemas de recompensas deben diseñarse para premiar los comportamientos más de acuerdo con los objetivos de la organización. El sistema de recompensas debe sustentar los objetivos estratégicos de la organización, así como su cultura (Lawler, 1993). Por ejemplo, las recompensas basadas en los resultados organizativos están potenciando que los empleados trabajen para la mejora de esos resultados (Lawler *et al.*, 1992); en cambio, los pagos en función de los resultados individuales potencian los comportamientos individualistas, sin motivar hacia la búsqueda del éxito a nivel de organización, e

incluso interfiriendo en el trabajo en equipo (Levine, 1990). Frente a los sistemas de remuneración tradicionales que recompensan el esfuerzo individual, la participación acostumbra a traducirse en cooperación y trabajo en equipo (Luthans, 1993). Por esta razón, Lawler *et al.* (1992) recomiendan que una parte de la remuneración vaya ligada a incentivos del equipo para aquellos trabajadores que pertenecen a un grupo.

También, cuando la recompensa se basa en el conocimiento y las habilidades, se está premiando a las personas que contribuyen con sus capacidades a los buenos resultados de la organización, a la vez que se está incitando a todos a que adquieran esas habilidades deseables para ser más efectivos. Además, esta recompensa está enviando señales sobre qué conocimientos y habilidades son los idóneos para la empresa (Lawler *et al.*, 1992). Por ejemplo, en una investigación llevada a cabo por Howard (1997) a más de 1.300 directivos de varios niveles y varias empresas americanas y canadienses, la falta de un adecuado sistema de recompensas para las prácticas participativas se erigió como la barrera de sistema más importante a la exitosa implantación de un estilo participativo, barrera citada mayoritariamente por directivos de menor nivel en cuanto a ausencia de recompensas financieras por el incremento de conocimientos y habilidades.

Además, las organizaciones no pueden pretender la participación de sus empleados utilizando el refuerzo negativo. Si una empresa castiga por los errores, el comportamiento de sus miembros será doblemente perjudicial. Por una parte, intentarán ocultar sus fallos para no ser reprendidos. Por otra, no estarán dispuestos a asumir la responsabilidad de equivocarse de nuevo, y no participarán. Es más útil el refuerzo positivo que el negativo (Schonberger, 1994).

La falta de un sistema de recompensas adecuado también conlleva un sentimiento de inseguridad por parte de los empleados. Una dirección participativa sin un sistema adecuado de recompensas para los empleados –incluyendo recompensas no monetarias– propicia que los trabajadores vean las mejoras en la productividad como una amenaza que reduce la demanda del factor trabajo por parte de las empresas, sin aumentar su seguridad (Cole *et al.*, 1993).

3.3.2.2. *Significado*

Las investigaciones de Quinn y Spreitzer (1997), Spreitzer (1995, 1996) y Thomas y Velthouse (1990) indican cuatro características que tienen en común la mayor parte de las personas implicadas en una dirección participativa. Tres de ellas ya aparecen implícitas en los factores anteriores –*autodeterminación, competencia e impacto*, tal y como hemos expuesto previamente–. El cuarto concepto es el de *significado*, que hace referencia a que los individuos sienten que su trabajo es importante para ellos y se preocupan por lo que hacen (Hackman y Oldham, 1980; Quinn y Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas y Velthouse, 1990).

El término *significado* implica una relación directa entre los requisitos de un puesto de trabajo y la escala de valores e intereses de la persona que lo ocupa (Brief y Nord, 1990; Hackman y Oldham, 1980). Es decir, no es suficiente con que el individuo que ocupa el puesto cuente con las habilidades y aptitudes necesarias para cubrirlo, sino que es conveniente que sus intereses le lleven a valorar altamente el trabajar en ese puesto.

Este concepto nos recuerda la importancia de considerar la dirección participativa como un factor con dos vertientes, en el que por un lado se necesita tener en cuenta herramientas que faciliten su implantación desde la dirección, pero por otro también es fundamental meditar la predisposición de los subordinados para ser dirigidos de manera participativa.

En cualquier caso, se trata de una cuestión a considerar bajo una doble perspectiva ya que, si bien hemos tratado el significado como una precondition, también es posible enfocararlo, a su vez, desde el punto de vista de un resultado alcanzado a partir de una dirección participativa, es decir, que un estilo de dirección participativo también puede generar un sentimiento que aumenta el significado del puesto para cada trabajador (Brower, 1995). En consecuencia, concluiremos que un factor clave para implantar un sistema participativo es que los puestos de trabajo tengan cierto significado para quienes los ocupan, aspirando a que dicho significado se incremente bajo una gestión participativa.

3.3.2.3. *Estilo de liderazgo*

Mucho se ha escrito sobre liderazgo, pero dado el sentido en que es trabajado en esta investigación, no creemos preciso profundizar excesivamente en su estudio y nos centraremos en una breve mención de su relación con la dirección participativa.

Conger y Kanungo (1988) destacan el acierto de gran parte de estudios al vincular estilo de liderazgo con dirección participativa. A pesar de la amplia literatura existente sobre ambos conceptos, no hay demasiados trabajos que se centren en posibles relaciones entre las prácticas de liderazgo y la participación (Keller y Dansereau, 1995) y, cuando se trata el tema, generalmente se limita a afirmar que la participación de los empleados requiere de un liderazgo que la favorezca.

Una descripción del estilo de liderazgo adecuado para una dirección participativa sería el estilo participativo definido por Likert (1961). Este autor identificó cuatro estilos de gestión, denominados –siguiendo un orden de menos a más participativo– estilo autocrático, paternalista, consultivo y participativo. En el primero de ellos, el sistema *autocrático*, los empleados no tienen ninguna posibilidad de exponer sus ideas. Se trata de una dirección autoritaria, coercitiva y notoriamente arbitraria, propia de los directivos de la Teoría X de McGregor (1960). El estilo *paternalista* aparece cuando los directivos comienzan a concebir al factor humano con necesidades sociales y, por lo tanto, a pesar de que siguen bajo las hipótesis del anterior, dirigen de un modo más condescendiente y menos rígido. Un paso importante se da con el tercer estilo. En el sistema *consultivo*, los empleados tienen la oportunidad de aportar sus sugerencias, que son estudiadas por quienes ostentan el poder formal y, posteriormente, aplicadas o rechazadas. El estilo *participativo* es el más abierto de los enumerados por Likert. Es el sistema democrático por excelencia. Las empresas que lo utilizan conciben a sus empleados como profesionales capaces de llevar a cabo sus funciones de forma precisa y efectiva y, consecuentemente, delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones.

El estilo de liderazgo está íntimamente condicionado por las características personales del directivo en cuestión (Fisher, 1989). Algunos autores han tratado de identificar qué características debe poseer el líder participativo. Así, se dice que el estilo de dirección participativo requiere que el líder posea ciertas habilidades como son las de escucha, facilitación de reuniones, mediación y tutoría (Pastor, 1996). También en la misma línea podemos considerar las Teorías X e Y de McGregor (1960). Toda la teoría de McGregor en cuanto a los estilos de las Teorías X e Y se fundamenta en que los líderes tienen unas determinadas opiniones sobre sus subordinados y son éstas las que les llevan a dirigir de una u otra forma. Cuando el líder supone que los subordinados muestran un interés personal por el trabajo, que son capaces de asumir responsabilidades y que tienen capacidad para ello –Teoría Y–, su estilo de liderazgo será más apropiado para dirigir de forma participativa.

A lo anterior hay que añadir que, mientras los líderes no persigan crear un ambiente de aprendizaje donde el conocimiento, al igual que el poder, sea compartido, todo plan de fomentar un sistema participativo está abocado al fracaso (Lloyd, 1996). Este hecho relaciona el concepto de liderazgo con el de cultura organizativa, puesto que el ambiente o clima es la base sobre la que se asientan los valores y creencias que conformarán en el largo plazo la cultura.

3.3.2.4. Cultura organizativa

La cultura organizativa es otro factor de clara influencia sobre el estilo de dirección participativo. De hecho, una cultura opuesta a la participación es un condicionante negativo y obstaculizador de ésta (Lawler, 1993), que puede llevar el intento de implantar la participación a un sonoro fracaso. Nuevamente queremos dejar constancia de que el tema de cultura organizativa no está trabajado con gran profundidad, dado que nos limitamos a enfocarla exclusivamente en cuanto a factor que afecta a la dirección participativa.

A menudo encontramos en la literatura sobre dirección participativa alusiones a una “cultura participativa”, en el sentido de una cultura que permita o

favorezca el estilo de dirección participativo. Algunos autores tratan de vincularla a un determinado tipo dentro de las múltiples clasificaciones existentes del concepto cultura, mientras otros se dedican a apuntar algunas características que la describan. En este trabajo vamos a tratar de afrontar ambas posiciones.

En cuanto a la primera perspectiva, o consideración de qué tipos de cultura son más favorables para un estilo de dirección participativo, comenzaremos por exponer un ejemplo opuesto, es decir, un tipo de cultura no favorable a la participación. Quinn y Spreitzer (1997) señalan como ejemplo de cultura no adecuada la burocrática que, con sus múltiples niveles jerárquicos, impide la verdadera aplicación de sistemas participativos. La cultura burocrática se basa en una consideración directiva a corto plazo que no permite el clima necesario para la participación. Por otra parte, esta cultura se acompaña, a menudo, de un sistema de recompensas que refuerza el *status quo* en cuanto a importancia de la jerarquía (Quinn y Spreitzer, 1997).

Completando esta afirmación con su versión en positivo, Harrison y Stokes (1992) distinguen diferentes tipos de cultura en las organizaciones que promueven más o menos los estilos participativos. Los dos tipos que más promueven la participación son la cultura de logros y la de apoyo. La cultura de logros se caracteriza porque los individuos trabajan por una satisfacción que va más allá de las recompensas meramente económicas, ya que se motivan por los logros organizativos y personales. Así, los factores básicos son una alta moral, trabajo en equipo y sentimiento de camaradería. En la cultura de apoyo existe un clima organizativo basado en la confianza mutua entre los trabajadores y la organización. Los individuos sienten que se les valora como seres humanos, se sienten felices de trabajar porque les gusta su tarea y porque se preocupan por las personas con las que trabajan.

Sin pretensión de profundizar más en otras tipologías útiles para identificar culturas más o menos adecuadas a las prácticas participativas, afrontamos la segunda perspectiva de análisis, que consiste en la descripción de las características comunes a las culturas afines a una dirección participativa. Tras el estudio de la literatura existente, hemos identificado cuatro características que debe tener una cultura para permitir la plena aplicación del sistema participativo y

que se concretan en confianza, ambiente creativo, existencia de una visión clara y promoción de cooperación y colaboración. A continuación procedemos a una descripción individual de las mismas.

a) Confianza

El estilo participativo está basado en la confianza (Abzug y Phelps, 1998; Niehoff *et al.*, 2001). La confianza anima a los individuos a pensar, experimentar y mejorar. La cultura organizativa debe hacer que cada empleado se sienta con la posibilidad de influir en el devenir de la empresa, que está capacitado para ello y que se le valora esa actitud (Coleman, 1996). Luego, un ambiente de confianza facilita la participación de los miembros de la organización y aumenta otras características también necesarias, como la comunicación y la creatividad (Gundry *et al.*, 1994).

Algunas empresas no alcanzan a implantar una dirección participativa completamente, y a menudo esto se debe a una cuestión cultural, puesto que la cultura organizativa existente no está formada por los valores que respaldan la confianza en los empleados (Roth, 1997). A su vez, si el clima en la organización es tal que los empleados no tienen confianza en los directivos, cuyo comportamiento consideran autocrático, no es probable que tengan éxito los esfuerzos por implantar una dirección participativa (Sashkin, 1984). Por tanto, la confianza debe darse tanto de directivos hacia empleados como viceversa (Erstad, 1997).

La confianza en una organización se construye lentamente, con un gran esfuerzo y a lo largo del tiempo (Ghoshal y Bartlett, 1996). Existen varias condiciones para generar ese sentimiento de confianza. Una de ellas es asegurar a los empleados que la organización no tiene ninguna intención de hacer peligrar su puesto de trabajo. Así, la seguridad en el empleo se erige como una condición para que la participación sea efectiva (Lawler *et al.*, 1992; Lawler, 1993; Levine, 1990). Un ambiente que favorezca la participación requiere de unas relaciones laborales a largo plazo, ya que los trabajadores no querrán cooperar para aumentar la eficiencia y la productividad si saben que con ello su puesto peligra aún más.

Además, sólo los empleados que esperan mantenerse por mucho tiempo en la empresa son capaces de sacrificarse a corto plazo para el beneficio a largo plazo de la organización (Levine, 1990). Una última razón es que la participación exige, por parte de la empresa, una fuerte inversión en la selección, formación y adoctrinamiento de sus empleados, en consecuencia la empresa es la primera interesada en rentabilizar tal inversión mediante el mantenimiento en el largo plazo de esos recursos humanos (Lawler, 1993; Levine, 1990).

La confianza hacia los empleados se demuestra mediante un compromiso por parte de la alta dirección de no penalizar los errores consecuencia de la participación (Honold, 1997; Levine, 1990; van Oudtshoorn y Thomas, 1995). Los empleados necesitan asegurarse de que no van a ser penalizados por involucrarse en la toma de decisiones, y que se respetarán una serie de derechos a criticar y cuestionar cualquier procedimiento o política.

Por último, la confianza puede verse erosionada si existen grandes diferencias –salariales y de estatus– entre los miembros de la organización. Por esta razón, una característica común a muchas empresas que recurren a la participación (Dessler, 1999; Levine, 1990) es la tendencia a reducir estas diferencias.

b) Ambiente creativo

La participación se sustenta en un ambiente creativo en la empresa, generado bajo un clima donde exista margen de maniobra para los trabajadores, tiempo para dedicarlo a generar ideas, tolerancia y asunción de riesgos cuando se implanta una sugerencia, y consideraciones similares (Gundry *et al.*, 1994).

c) Existencia de una visión clara –misión–

Una de las características de una cultura orientada hacia el compromiso de los empleados es la existencia de una visión clara y compartida por todos (Harrison, 1987; Honold, 1997), respaldada por la actitud de la alta dirección ante cualquier circunstancia, protagonizada por un valor dominante –por ejemplo, la

calidad por encima de todo, la orientación al cliente, etc— que va más allá del beneficio o el crecimiento, y donde los integrantes de la organización se sienten una parte directa, una contribución al funcionamiento (Harrison, 1987).

d) Promoción de cooperación y colaboración

Una cultura que promueva la cooperación y la colaboración entre los miembros será más adecuada como base para un estilo de dirección participativo. Para conseguirla, se apunta, entre otras, a perseguir que sólo existan pequeñas diferencias —salariales y de status— entre directivos y trabajadores, para promover así la cooperación y el trabajo en equipo, de tal modo que los mismos empleados penalizan a quienes tratan de aprovecharse sin aportar su esfuerzo (Levine, 1990). Dessler (1999) añade que de este modo se consigue crear un sentimiento de comunidad que favorece el compromiso de todos con la organización.

Hasta este punto hemos estado considerando la cultura organizativa como un factor de base para aumentar las posibilidades de alcanzar buenos resultados con la participación. En el caso de que la cultura organizativa vaya a generar dificultades, la empresa puede cuestionarse si conviene un cambio en su cultura aunque, al ser el resultado de un proceso social complejo, no es fácil ni rápido (Morgan, 1993), pero tampoco es imposible. De hecho, la cultura evoluciona lentamente (Schein, 1985). En esta misma línea, cabe recordar asimismo la perspectiva complementaria, en el sentido de que los primeros pasos hacia un estilo de dirección participativo también afectan a la cultura existente, es decir, la cultura va evolucionando conforme avanza la implantación del sistema participativo (Chakravarthy y Gargiulo, 1998).

3.4. PARTICIPACIÓN Y CAMBIO ORGANIZATIVO

Hemos visto a lo largo del capítulo un análisis de la dirección participativa y los factores que facilitan el éxito en su implantación. Pero cabe recordar que nuestro trabajo no pretende estudiar este estilo de dirección *per se*, sino como un instrumento que ayuda en el proceso de cambio organizativo. Por esta razón, no pretendemos entrar con más profundidad en la descripción del estilo participativo y nos dedicaremos a partir de este momento a identificar cómo afecta a los cambios.

Vimos en el capítulo anterior que la dirección participativa era uno de los elementos más citados por los investigadores como facilitador de los cambios organizativos. No obstante, y adoptando una aproximación contingente, conviene indicar que no pretendemos elevar este estilo directivo a la categoría de solución universal. La dirección participativa se puede considerar como una opción, pero no es la única ni la más adecuada en todas las situaciones (Kassarjian, 1997). En muchos casos, un sistema participativo puede llevar a enormes pérdidas de tiempo o a malas decisiones (Kotter y Schlesinger, 1979).

Nutt (1989) realiza un serio esfuerzo por indicar qué factores pueden predisponer a una organización hacia una determinada táctica para implantar los cambios, y basándose en la investigación de Lippitt y Mackenzie (1976) diseña un árbol que sirve para identificar, a partir de una serie de preguntas, qué táctica es más adecuada –intervención, persuasión, edicto o participación–. Insistir en estos factores sería un objetivo demasiado ambicioso para esta investigación, que se propone exclusivamente estudiar el carácter facilitador de la dirección participativa. Por tanto, dejamos presente aquí nuestro reconocimiento a que la influencia de la participación no tiene por qué ser positiva en todos los casos y continuamos el análisis de la faceta de la participación como facilitadora de los cambios organizativos.

Son muchos los autores que reconocen un papel facilitador de la dirección participativa en los cambios. Leonard-Barton (1992) califica la participación como un elemento especialmente importante dentro de las capacidades básicas de una empresa ante un cambio como es el desarrollo de nuevos productos, aunque

advierte también de los peligros que puede presentar cuando los empleados desconocen los límites de la autoridad que les ha sido conferida o cuando se rompe, por alguna causa, el contrato psicológico que se había creado entre trabajador y organización. También Conger y Kanungo (1988) afirman que el sentimiento de participación es importante para estimular y dirigir el cambio en las organizaciones, puesto que la incertidumbre asociada a los cambios genera en los empleados un sentimiento de baja autoeficacia y competencia que es conveniente contrarrestar con un adecuado programa participativo.

El papel del estilo participativo en limitar la resistencia a los cambios está generalmente aceptado en la literatura, afirmándose que la tendencia a dirigir de forma participativa aumenta la posibilidad de que el cambio sea aceptado, así como la efectividad global de dicho cambio (Alutto y Belasco, 1972). De esta forma, los principales efectos del estilo de dirección participativo son dos, el primero reducir las resistencias y el segundo ayudar a una mayor efectividad, tal y como se esquematiza en la figura 7.

Figura 7. Efectos del estilo de dirección participativo



A continuación vamos a concretar más estas dos afirmaciones, para finalizar con una breve revisión de las investigaciones más importantes que las sustentan.

3.4.1. La dirección participativa como ayuda frente a la resistencia al cambio

La idea más general en la literatura del cambio es que las técnicas participativas son el mejor modo de gestionar la resistencia. La participación de los empleados como medio de resolver la resistencia se viene investigando desde los años cuarenta (Waddell y Sohal, 1998). Por ejemplo, Beer *et al.* (1990) sostienen que el primer paso a dar para que un proceso de cambio tenga éxito es alcanzar el compromiso de los individuos a través de su participación en el diagnóstico de la situación, equivalente en este trabajo a la fase de inteligencia en el proceso de toma de decisiones. También Judson (1991) afirma que el compromiso y la participación son los facilitadores más poderosos que puede usar la dirección para que un cambio tenga aceptación. Este autor sostiene que, cuando una persona afectada por un cambio queda comprometida con la toma de decisiones sobre cómo implantarlo, esa persona no va a suponer una resistencia. Por tanto, involucrar a los potenciales obstaculizadores en algunos aspectos del diseño o implantación de los cambios puede reducir su resistencia (Kotter y Schlesinger, 1979).

Vemos, pues, que la vinculación que se establece tras estas consideraciones es que participar lleva a comprometerse, y el compromiso evita la resistencia. Así, muchos autores coinciden en afirmar que uno de los métodos más seguros para superar la resistencia al cambio consiste en involucrar a las personas en el diseño del mismo. El inconveniente de esto es el tiempo necesario, pero si se dispone de suficiente ámbito temporal, se señala como un método útil para crear confianza y compromiso, desarrollando así un sentimiento de integración en la planificación que evita la resistencia (Lenz y Lyles, 1986).

La relación causal entre participación y compromiso se basa en la premisa de que cuanto más puedan decidir los individuos sobre la forma y la dirección que debe tomar el cambio y cuanto más se impliquen en el proceso de toma de decisiones, es decir, cuanto más participen, entonces más probable será que se comprometan con el cambio (Zeffane, 1996). También se debe a que el enfoque participativo facilita el consenso sobre la necesidad y pertinencia del cambio y, por tanto, el compromiso con el mismo (Lawler, 1993).

En cuanto a la relación causal entre compromiso y ausencia de resistencia por parte de los empleados, cabe plantearse que, cuando las responsabilidades de cambiar se comparten entre directivos y empleados, estos últimos no identifican a los primeros como una figura de autoridad contra la que rebelarse, reduciéndose así las resistencias generadas por esta causa (Zeffane, 1996).

En resumen, la participación permite que se cree un compromiso entre las personas que participan y el futuro de la empresa, de forma que las consecuencias motivacionales de la participación reducen resistencia y facilitan la puesta en práctica de las decisiones (Vroom y Jago, 1990).

3.4.2. La dirección participativa como ayuda a una mayor efectividad del cambio

Cuando el cambio requiere el compromiso y la aceptación de los empleados, el sistema participativo es superior, tanto en velocidad como en calidad (Lawler, 1993). Esta afirmación se sustenta sobre la premisa de que un estilo participativo conlleva beneficios para los procesos de cambio por varias razones: mayor creatividad e innovación, fomento de la capacidad de aprendizaje, y toma de mejores decisiones.

Comenzando por la primera de las razones esgrimidas, en general en la literatura se señala que las organizaciones que brindan a los individuos libertad para pensar y experimentar tienen mayor capacidad de innovación (Mohrman y Cummings, 1989). Así, el modelo participativo fomenta la innovación y la resolución de problemas en toda la organización, con lo cual crea más oportunidades para desarrollar innovaciones (Lawler, 1993) y los empleados muestran menos temor a intentar implantar novedades (Quinn y Spreitzer, 1997), lo que facilitará los procesos de cambio. La causa puede estar en los sentimientos que fomenta en los trabajadores el hecho de ser dirigidos de forma participativa. Spreitzer (1995) afirma que este estilo de dirección genera en los individuos un sentimiento de autonomía y una conciencia acerca de las repercusiones de sus acciones que les anima hacia la creatividad y, por tanto, hacia la innovación. De

hecho, la dirección participativa se beneficia de utilizar la creatividad y la energía intelectual de todos los miembros de la organización, sin limitarse al equipo directivo (Kiernan, 1993). Además, el sentimiento de participación está vinculado con la flexibilidad individual, que contribuye en cierto sentido al comportamiento innovador (Thomas y Velthouse, 1990). Los sistemas participativos y los comportamientos innovadores están unidos de forma inextricable, según los estudios de casos de organizaciones emprendedoras llevados a cabo por Kanter (1983).

A menudo se afirma, asimismo, que un efecto positivo de la participación es que el compromiso que se genera con ésta aumenta las capacidades individuales y organizativas para aprender, adaptarse y evolucionar hacia niveles más altos de excelencia (Hinckley, 1985).

Por último, se ha discutido mucho acerca de la calidad de las decisiones tomadas bajo un estilo de dirección participativo. Una razón habitualmente apuntada para relacionar dirección participativa con mejores decisiones es que el conocimiento concreto generalmente reside en aquellos más cercanos al trabajo en sí, por lo tanto, se debería responsabilizar a cada individuo de su trabajo, relevando a los directivos de esa tarea para que se dediquen a actividades asociadas a gestionar mejor la empresa y a cómo puede ésta afrontar mejor el entorno (Zeffane, 1996). Los individuos que trabajan con los clientes y productos conocen mejor el modo en que opera la organización que los puestos directivos y, en consecuencia, están más capacitados para hacer sugerencias y desarrollar innovaciones (Lawler, 1993). Independientemente de que las decisiones tomadas por los empleados sean mejores o peores, sí parece evidente que la participación permite aprovechar todas las fuentes de experiencia y conseguir la colaboración de las personas, alcanzando mayor creatividad en la discusión y solución de problemas (Kanter, 1983)

3.4.3. Investigaciones empíricas

La mayor parte de los estudios que tratan sobre la participación dedican un espacio a discutir sobre sus resultados. Es difícil encontrar en la literatura de dirección de empresas un concepto tan ampliamente discutido. Tan pronto se pueden encontrar trabajos que sienten hacia la participación un “afecto” incondicional, como otros que pecan de lo contrario, planteando el tema bajo una perspectiva negativa igualmente pasional y subjetiva. Afortunadamente, gran parte de las investigaciones pretenden huir de discusiones vanas y se lanzan a la demostración empírica de los efectos positivos o negativos de la gestión participativa. Sin ánimo de entrar a calcular cuántos estudios le otorgan unos resultados positivos o cuán rigurosos son dichos estudios, pretendemos exclusivamente dejar patente que hemos encontrado investigaciones de alto rigor tanto en un sentido como hacia el otro.

Pero nuestro objetivo no es discutir sobre los resultados generales de la dirección participativa, puesto que estamos considerando la participación como un instrumento, no como un fin en sí misma. En este trabajo, se juzgan los efectos positivos o negativos del estilo participativo en momentos de cambio organizativo, dejando para otras investigaciones otras reflexiones.

Así, tras la amplia revisión de literatura de cambio y participación realizada, vamos a proponer a continuación tres estudios empíricos que relacionan ambos conceptos. Los dos primeros analizan el papel de la dirección participativa como elemento que reduce la resistencia a los cambios, y el tercero se centra en valorar la participación como un elemento que mejora la efectividad del cambio a partir de la generación de creatividad e innovación.

Miles (1965) llevó a cabo una amplia investigación entre directivos de varios países, concluyendo que, incluso aquellos que aplicaban una aproximación limitada a la dirección participativa, conseguían reducir las resistencias. La explicación que ofrece el autor es que, aunque los directivos no creyesen en los beneficios que la participación pudiera conllevar en términos de mejorar la toma de decisiones gracias a las sugerencias de los subordinados, recurrían a un estilo

de dirección que se acercaba al participativo en cuanto a recepción de ideas y difusión de información, considerando la participación como un medio para alcanzar la colaboración de los empleados y para que aceptasen las decisiones.

Asimismo, los experimentos de Coch y French (1948) concluyeron que un estilo de dirección participativa conseguía mitigar, si no remitir, la resistencia a los cambios, a través de la participación de los implicados en su planificación y su comprensión de la necesidad de los mismos. Los experimentos se realizaron en una fábrica textil americana, en la que se separaron grupos de empleados y a cada uno de ellos se le trató de introducir determinados cambios en su trabajo habitual. Al primer grupo se le reunió con los superiores y se les comunicaron los cambios y la obligatoriedad de aceptarlos. El segundo grupo se condujo a través de una participación indirecta, en la cual un representante de los trabajadores discutió con los superiores los cambios necesarios. Los empleados de los grupos tres y cuatro se reunieron con los superiores, se comentó la necesidad de reducir costes y se analizaron en común diferentes propuestas hasta que se alcanzó un acuerdo en los cambios que debían implantarse. Los resultados fueron mejores para los grupos que habían introducido los cambios desde una base totalmente participativa. Esta investigación ha sido ampliamente discutida en posteriores artículos, dudándose si la participación fue el factor determinante de los resultados o si existe algo de un significado más profundo detrás (Lawrence, 1954).

En la tercera y última investigación que presentamos, Spreitzer (1995) planteaba que los empleados que se sienten dirigidos de forma participativa –suponiendo siempre una adecuada implantación de este estilo directivo– se consideran autónomos y son conscientes de las repercusiones de sus comportamientos sobre los resultados de la organización a la que pertenecen. Estas dos características llevan, según Spreitzer (1995), a presumir que en ellos se da un cierto grado de creatividad y de sentimiento de auto-eficacia, que les animará a ser más innovadores en su trabajo. A partir de estos razonamientos, plantea una hipótesis según la cual el sentimiento de participación está positivamente relacionado con comportamientos innovadores. La validez de esta afirmación queda contrastada a través de un estudio a empleados de grado medio en una empresa industrial americana.

Queda patente, pues, la escasa existencia de trabajos que midan la relación entre los sistemas de dirección participativa y el cambio, lo que redundaría en la justificación a nuestra investigación empírica. Reiteramos, pues, en este momento, nuestro principal objetivo en la investigación, que consiste en tratar de aportar un mayor conocimiento de cómo afecta el estilo de dirección participativo al cambio organizativo, concretando nuestros esfuerzos en estudiar el efecto de las prácticas participativas sobre las resistencias y sobre la efectividad de los resultados en un proceso de cambio. Los siguientes capítulos ofrecen una descripción de la metodología de investigación empleada y de los resultados obtenidos con la aplicación de la misma.

3.5. BIBLIOGRAFÍA

- ABZUG, R. y PHELPS, S. (1998): "Everything old is new again: Barnard's legacy - lessons for participative leaders", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 3, pp. 207-218.
- ALUTTO, J.A. y BELASCO, J.A. (1972): "A typology for participation in organizational decision-making", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 117-125.
- ARAUJO, Y. y GARCÍA, J.M. (2001): "Factores explicativos de las diferencias en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 9, pp. 249-284.
- ARTHUR, M.B., HALL, D.T. Y LAWRENCE, B.S. (Eds.) (1989): *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- BARUCH, Y. (1998): "Applying empowerment: organizational model", *Career Development International*, Vol.3, No.2, pp. 82-87.
- BEER, M. EISENSTAT, R.A. y SPECTOR, B. (1990): "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., Vol. 68, No. 6, pp. 158-166.
- BELL, N.E. y STAW, B.M. (1989): *People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations*. En Arthur et al. (Eds.), pp 232-251. Citado en Spreitzer (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1985): "Don't Let Group Norms Stifle Creativity", *Personnel*, August, pp. 28-33.
- BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring, No. 3, pp. 31-39.
- BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. (1995): "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Vol. 36, Summer, No. 4, pp. 73-84.
- BRIEF, A.P. y NORD, W.R. (1990): *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books. Citado en Spreitzer (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp 1442-1465.

- BROWER, M.J. (1995): "Empowering teams: what, why, and how", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No.1, pp. 13-25.
- CHAKRAVARTHY, B. y GARGIULO, M. (1998) "Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 437-456.
- COCH, L. y FRENCH, JR.P. (1948): "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, 1, pp. 512-532.
- COLE, R.E., BACDAYAN, P. y WHITE, B.J. (1993): "Quality, Participation and Competitiveness", *California Management Review*, Vol. 35, Spring, No. 3, pp. 68-81.
- COLEMAN, H.J. (1996): "Why employee empowerment is not just a fad", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 29-36.
- COLLINS, D. (1995): "Rooting for empowerment?", *Empowerment in Organizations*, Vol.3. No. 2, pp. 25-33.
- COLLINS, D. (1998): "Applying empowerment? A reply in the form of a corrective", *Career Development International*, Vol.3, No.2, pp. 88-92.
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. (1988): "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- CORDOVA, E. (1982): "Participación de los trabajadores en las decisiones dentro de la empresa", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 101, No. 2, Abril-Junio, pp. 139-156.
- COTTON, J., VOLLRATH, D., FROGGATT, K., LENGNICK-HALL, M. y JENNINGS, K.R. (1988): "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 8-22.
- DACHLER, H.P. y WILPERT, B. (1978): "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1, March, pp. 1-39.
- DERBER, M. (1970): "Crosscurrents in Workers Participation", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-136.
- DESSLER, G. (1999): "How to earn your employees' commitment", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, pp 58-67.

- DRUCKER, P.F. (1954): *The Practice of Management*. Existe traducción al español (1970): *La gerencia de empresas*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- ECCLES, T. (1993): "The Deceptive Allure of Empowerment", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp. 13-21.
- ERSTAD, M. (1997): "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 7, pp. 325-333.
- FIRNSTAHL, T.W. (1989): "My Employees Are My Service Guarantee", *Harvard Business Review*, July-August, No. 4, pp. 28-32.
- FISHER, K.K. (1989): "Managing in the High-Commitment Workplace", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 31-50.
- FORD, R.C. y FOTTLER, M.D. (1995): "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, pp. 21-29.
- FORRESTER, R. (2000): "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, pp. 67-80.
- GEROY, G.D., WRIGHT, P.C. y ANDERSON, J. (1998): "Strategic performance empowerment model", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No.2, pp. 57-65.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1996): "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 37, No. 2, pp. 23-36.
- GIST, M.E. (1987): "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, No. 12, pp. 472-485
- GREINER, (1967): "Patterns of Organization Change", *Harvard Business Review*, May-June, Vol.45, pp. 119-130.
- GUBMAN, (1995): "El protagonismo creciente de los recursos humanos", *Harvard Deusto Business Review*, Mayo/Junio, No. 66, pp. 43-51.
- GUNDRY, L.K., KICKUL, J.R. y PRATHER, C.W. (1994): "Building the creative organization", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 22, No. 4, pp. 22-37.

- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1980): *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. Citado en Thomas y Velthouse (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- HARBER, D., MARRIOT, F. y IDRUS, N. (1991): "Employee participation in TQC: An integrative review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8 No. 5, pp.24-34.
- HARRISON, R. (1987): "Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No.2, Autumn, pp. 5-20.
- HARRISON, R. y STOKES, H. (1992): *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer & Co. San Francisco.
- HERMEL, P. (1990): *Le management participative*, Les Editions d'Organisation, Paris. Existe traducción al español: *La gestión participativa*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- HINCKLEY, S.R.Jr (1985): "A Closer Look at Participation", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 57-67.
- HONOLD, L. (1997): "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.4, pp. 202-212.
- HOWARD, A. (1997): "High involvement leadership: moving from talk to action", *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No.4, pp. 185-192.
- JUDSON, A.S. (1991). *Changing Behavior in Organizations*, Oxford: Basil Blackwell. Citado en McHugh, M. y O'Brien, G. (1999): "Organizational metamorphosis: a shock to the system", 2nd International Workshop *Organization of the Future in the Information Society: Managing Change, Human Resources and Structure*, Cádiz.
- JURAN, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid (versión original en inglés (1989): *Juran on leadership for quality*, Juran Institute, Inc.)
- KANTER, R.M. (1983): *The Change Masters*. Ed. Simon & Schuster, Nueva York. Citado en Mezas, S.J. y Glynn, M.A. (1993): "The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 77-101.

- KASSARJIAN, J.B. (1997): "The Paradox of Leading Change", *International Institute for Management Development*, Vol. 40, No. 12, November.
- KELLER, T. y DANSEREAU, F. (1995): "Leadership and empowerment: A social exchange perspective", *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 127-136.
- KIERNAN, M.J. (1993): "The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp. 7-21.
- KOTTER, (1990): "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 103-111.
- KOTTER, J.P. y SCHLESINGER, L.A. (1979): "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 106-114.
- LAWLER E.E., MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- LAWLER, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco. Existe traducción al español (1996): *La ventaja definitiva*. Ed. Granica, Barcelona.
- LAWLER, E.E. y MOHRMAN, S.A. (1989): "High Involvement Management", *Personnel*, 66 (4), pp. 26-31.
- LAWRENCE, P.R. (1954): "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 49-57.
- LENZ, R.T. y LYLES, M.A. (1986): "Managing Human Problems in Strategic Planning Systems", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 6, pp. 57-66.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, pp. 111-129.
- LEVINE, D.I. (1990): "Participation, Productivity, and the Firm's Environment", *California Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 86-100.
- LINCOLN, J.R. (1989): "Employee Work Attitudes and Management Practices in the US and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey", *California Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 89-105.
- LIKERT, R. (1961): *New patterns of management*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York.

- LIPPITT, M.E. y MACKENZIE, K.D. (1976): "Authority-task problems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 4, pp. 643-660.
- LLOYD, B. (1996): "Power, responsibility, leadership and learning: the need for an integrated approach", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 52-56.
- LOCKE, E.A. y SCHWEIGER, D.M. (1979): "Participation in Decision Making: One More Look", *Research in Organizational Behaviour*, editado por B. Staw, JAI. Press.
- LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M. y LATHAM, G.P. (1986): "Participation in Decision Making: When should it be used?", *Organizational Dynamics*, Vol. 14, No.3, pp. 65-79.
- LUTHANS, F. (1993): "A conversation with Charles Dull", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, pp. 57-70.
- MALONE, E.L. (1975): "The Non-Linear Systems Experiment in Participative Management", *The Journal of Business*, Vol. 48, pp. 52-64
- MARÍN GARCÍA, J. A. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- McHUGH, M. y O'BRIEN, G. (1999): "Organizational metamorphosis: a shock to the system", 2nd International Workshop *Organization of the Future in the Information Society: Managing Change, Human Resources and Structure*, Cádiz.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- MILES, R.E. (1965): "Human Relations or Human Resources?", *Harvard Business Review*, July/Aug., pp. 148-163.
- MITCHELL, T. (1973): "Motivation and Participation: an Integration", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 670-679.
- MORGAN, M.J. (1993): "How Corporate Culture Drives Strategy", *Long Range Planning*, Vol. 26, N° 2, pp. 110-118.
- MORENO, M.D., HERRERA, J. y MARTÍNEZ, C. (1995): "El trabajo en equipo y la calidad total", *ESIC-MARKET*, Tercer trimestre, Julio-Sept., pp. 83-97.

- NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., BLAKELY, G. y FULLER, J. (2001): "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 93-113.
- NUTT, P.C. (1989): "Selecting tactics to implement strategic plans", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 145-161
- PASTOR, J. (1996): "Empowerment: what it is and what it is not", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 2, pp. 5-7.
- POJIDAEFF, D. (1995): "The core principles of participative management", *Journal for Quality and Participation*, Dec., pp. 44-47.
- QUINN, R.E. y SPREITZER, G.M. (1997): "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, Autumn, pp. 37-49.
- RANDOLPH, W.A. (1995): "Navigating the journey to empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4, Spring, pp. 19-32.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1991): *La participación y la calidad integral*, Ed. Deusto, Bilbao.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1995): "La política de dirección participativa en Construcciones Aeronáuticas, S.A.", *Harvard Deusto Business Review*, nº65, Vol. 1.
- ROTH, W.F. (1997): "Going all the way with empowerment", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 1, pp. 42-45.
- SASHKIN, M. (1984): "Participative Management is an ethical imperative", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol.12, No.4, pp. 5-22.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, London. Existe traducción al español (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés Editores, S.A., Barcelona.
- SCHONBERGER, R.J. (1994): "Human resource management lessons from a decade of Total Quality Management and Reengineering", *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 44-52.
- SCHREGLE, J. (1970): "Forms of Participation in Management", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, pp. 117-122.
- SHAPIRO, (2000): "Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?", *Personnel Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 304-323.

- SPREITZER, G.M. (1995): "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp 1442-1465.
- SPREITZER, G.M. (1996): "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- STRAUSS, G. y ROSENSTEIN, E. (1970): "Workers Participation: A Critical View", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, Febr., pp. 197-214.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H. (1958): "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 30, No. 2, pp. 95-101.
- THOMAS, K.W. y VELTHOUSE, B.A. (1990): "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- ULRICH, D. (1998): "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter, pp. 15-26.
- VAN OUDTSHOORN, M. y THOMAS, L. (1995): "A management synopsis of empowerment", *Training for Quality*, Vol. 3, No. 3, pp. 25-32.
- VROOM, V.H. y JAGO, A.G. (1988): *The New Leadership. Managing Participation in Organizations*, Ed. Prentice Hall, Inc. Existe traducción al español (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Ed. Díaz de Santos. Madrid
- WADDELL, D. y SOHAL, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 543-548.
- WALL, T.D. y LISCHERON, J.A. (1976): *Worker Participation: A Critique of the Literature and some fresh evidence*, McGraw-Hill Book Company, London and New York, (UK) Ltd.
- WALTON, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.
- WILKINSON, A. (1998): "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, Vol. 27, No.1, pp. 40-56.
- ZEFFANE, R. (1996): "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 36-43.

CAPÍTULO 4.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Una vez culminada la presentación del marco teórico y planteada una propuesta inicial del papel de la dirección participativa en los procesos de cambio organizativos, este capítulo tiene como meta describir la metodología de investigación que hemos llevado a cabo.

A tal fin, estructuramos este capítulo en tres apartados. En el primero estableceremos la distinción entre metodología cualitativa y cuantitativa, decantándonos en el presente trabajo por una investigación cualitativa que sirva de base a una posterior cuantitativa. Por esta razón, los apartados segundo y tercero tratarán las metodologías cualitativa y cuantitativa respectivamente, tanto desde un punto de vista general, como ofreciendo la descripción de la investigación aquí realizada.

4.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

La sociología o la antropología, dentro de las ciencias sociales, han tendido tradicionalmente más hacia metodología cualitativa, al contrario que otras disciplinas como la economía o la psicología que se inclinan más a los métodos de investigación cuantitativos. Aparece aquí una dicotomía que abre un debate respecto a si alguna técnica es mejor o peor que otras. A priori, una metodología no es superior a la otra y tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa tienen tanto ventajas como limitaciones, no pudiendo asegurar ninguna de ellas la respuesta correcta para explicar y predecir los fenómenos investigados (Calder, 1994). Incluso, no faltan expertos investigadores que abogan por el uso conjunto de más de un método de investigación, combinando ambas metodologías para incrementar la fiabilidad de los estudios realizados (Brewer y Hunter, 1989; Martin y Kulka, 1982).

Las características de cada tipo de metodología y las condiciones que sugieren una, otra o ambas serán los argumentos que nos van a permitir decantarnos por cuál emplear en este trabajo.

En líneas generales, se puede afirmar que la metodología cuantitativa persigue observar y medir los conceptos estudiados, cuyo significado debe ser especificado de un modo preciso que permita el desarrollo de procedimientos de medida de los mismos (Bryman, 1988). Así, adquieren gran importancia aspectos como la fiabilidad o la validez. Las investigaciones cualitativas, por su parte, tienden a desarrollar conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de datos, en lugar de recoger datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas (Taylor y Bogdan, 2000).

Stake (1995) alude a razonamientos similares al afirmar que el objetivo de la metodología cualitativa es la comprensión, mientras que la cuantitativa se centrará en buscar las causas –afirmación en la que coincide con Bryman (1988)–, persiguiendo el control y la explicación.

Por último, Glaser y Strauss (1967) y Wright (1996) señalan que los métodos cuantitativos son más apropiados para verificar teorías y los cualitativos

para generarlas. Escribá (1999) completa este punto señalando que la investigación cuantitativa es más apropiada para la verificación o el contraste de hipótesis fundamentadas en el conocimiento teórico existente y la cualitativa para construir o avanzar en la formación de una teoría todavía en fase de desarrollo.

Estas características están asimismo relacionadas con el papel del investigador en cada una de las metodologías. Mientras que en la cuantitativa la postura del investigador es la de un sujeto ajeno al fenómeno estudiado, pudiendo ser calificado como observador pasivo y externo, en los estudios cualitativos el investigador asume un papel activo, generando y verificando sus hipótesis o proposiciones a través de comparaciones de distintos grupos (Bryman, 1988; Wright, 1996).

Sin ánimo de entrar en una distinción más profunda entre ambas metodologías, cerramos este espacio, dedicado a las diferencias, con la tabla resumen siguiente:

Tabla 5. Algunas diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa

	Metodología cuantitativa	Metodología cualitativa
<i>Papel de la investigación cualitativa</i>	Preparatoria	Medio para explorar las interpretaciones de los actores
<i>Relación entre investigador y sujeto</i>	Distante	Próxima
<i>Postura del investigador en relación al sujeto</i>	Persona ajena	Persona conocida
<i>Relación entre teoría/conceptos e investigación</i>	Confirmadora	Emergente
<i>Estrategia de investigación</i>	Estructurada	No estructurada
<i>Ámbito de los hallazgos</i>	Generalizables	Especificativos
<i>Imagen de la realidad social</i>	Estática y externa al actor	Dinámica y socialmente construida por el actor
<i>Naturaleza de los datos</i>	Tangibles, fidedignos	Ricos, profundos

Fuente: Adaptado de Bryman (1988)

En cuanto a las condiciones de utilización de ambos tipos de metodología, conviene recordar que la investigación se entiende como el proceso a través del cual se reduce la incertidumbre en cuanto a fenómenos o cuestiones importantes (Sofaer, 1999). Desde esta consideración, Balbastre (2001) añade que, en principio, existe incertidumbre tanto respecto a las respuestas que se persigue obtener como respecto a las preguntas que se deberían formular, al marco en que

deberían ubicarse para obtener respuestas adecuadas y a dónde y quién formularlas. Conforme se avanza en la investigación y se desarrolla cierto conocimiento sobre el tema objeto de estudio, se va reduciendo dicha incertidumbre. Paralelamente, la investigación va evolucionando desde una reducida estructuración hacia otro formato en el que la estructuración y la naturaleza cuantitativa predominan. Este proceso evolutivo nos indica que, tal y como se ha expuesto desde el principio, la metodología cualitativa y la cuantitativa son complementarias.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, nos inclinamos por considerar que este trabajo merece una investigación cualitativa con un carácter esencialmente exploratorio, a modo de etapa de preparación para sacar a la luz un marco teórico más completo que pueda ser testado posteriormente con mayor rigurosidad a través de una investigación cuantitativa.

Comenzaremos, pues, por analizar la investigación cualitativa llevada a cabo en este trabajo.

4.2. LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El objetivo que perseguimos con nuestra investigación –estudiar el efecto del estilo directivo en los procesos de cambio– está más dirigido hacia el estudio de un fenómeno en el propio entorno en el que ocurre –el cambio en el seno de una organización–, considerando de alta importancia los aspectos subjetivos de la conducta de los individuos sobre las características objetivas –el papel del estilo de dirección en tal proceso–. Por tanto, siguiendo las pautas de Ruiz *et al.* (1998), la metodología cualitativa es más conveniente. Además, mediante la misma, conseguimos entrar en el proceso estudiado, reconstruir los conceptos y acciones de tal proceso, y describir y comprender los aspectos por los que los individuos actúan de una u otra manera.

Por otra parte, nuestros objetivos de investigación cuentan con dos características que señalan la utilidad de la metodología cualitativa. La primera de ellas es que se trata de analizar un fenómeno, el proceso de cambio organizativo, que se produce a lo largo de un período de tiempo, y esta metodología está especialmente indicada para el estudio de fenómenos de carácter dinámico en los que se considera el propio proceso como el objeto de análisis (Hurley, 1999). Por otro lado, Van den Ven y Poole (1990) destacan, de entre los diferentes campos de estudio, los procesos de cambio organizativo como un ejemplo evidente donde la metodología cualitativa, y en concreto el método del caso, es particularmente apropiada.

Sin ánimo de ofrecer una relación exhaustiva, los métodos más utilizados en las investigaciones cualitativas son la teoría fundamentada³⁴, los grupos de discusión, las entrevistas en profundidad, la observación participativa, y el estudio de casos (Dachler, 1997; Lee, 1998; Ragin, 1999; Taylor y Bogdan, 2000; Yin, 1994).

³⁴ Teoría fundamentada es la traducción del término anglosajón *grounded theory* y supone una metodología de investigación altamente utilizada cuando se pretende generar teoría. Para un análisis más profundo de la misma véase Glaser (1978), Glaser y Strauss (1967), Strauss (1987) o Strauss y Corbin (1990, 1997).

Nuestra investigación recurre al estudio de casos, puesto que éste permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y dentro de su contexto real. Además, es un método altamente recomendado cuando se pretende generar proposiciones susceptibles de ser contrastadas a través de estudios posteriores (Gutiérrez y Rodríguez, 1999; Miquel *et al.*, 1997; Yin, 1993, 1994).

A continuación vamos a ofrecer una sucinta alusión a las características fundamentales del estudio de casos, para después entrar en el diseño de nuestra investigación, en la selección de los casos que hemos efectuado y en el protocolo seguido, incluyendo aquí la descripción de cómo se ha elaborado el cuestionario utilizado en las entrevistas.

4.2.1. Características del estudio de casos

El estudio de casos es una investigación empírica³⁵ que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y tal contexto no son evidentes, y utilizando múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1993, 1994). Se concreta en la recogida de datos durante un determinado período de tiempo para ofrecer un análisis del contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio (Hartley, 1994).

Tal y como hemos planteado, nuestro objetivo es utilizar el estudio de casos como un paso previo a una investigación cuantitativa, de modo que perseguimos obtener del mismo un conjunto de conclusiones a contrastar posteriormente en una muestra más amplia de empresas. Este planteamiento coincide con Hartley (1994), quien reconoce que el estudio de casos permite desarrollar teorías originales o emergentes, y con Eisenhardt (1989) y Pérez Aguiar (1999), que citan su utilidad para construir teorías.

De acuerdo con este objetivo, podemos afirmar que el estudio de casos que presentaremos a continuación corresponde según la tipología de Yin (1993, 1994)

³⁵ Eludimos entrar en la discusión de si el estudio de casos es un método o una metodología, inclinándonos más por la opinión de Bonache (1999) en cuanto a que ambos conceptos –metodología y método– se utilizan como sinónimos para designar el camino elegido para elaborar ciencia

a los que éste califica como *exploratorio*, puesto que es el apropiado para definir o formular una cuestión de manera más concreta, desarrollar hipótesis, aislar variables clave y conexiones para posteriores investigaciones, conocer o conseguir intuiciones para desarrollar un enfoque del problema, y seleccionar prioridades para futuros estudios (Miquel *et al.*, 1997).

A modo de conclusión, queremos expresar nuestra coincidencia con Rialp (1998) en su consideración de los casos exploratorios como un método de investigación piloto que se erige como primera base empírica, de cara a una formulación más precisa de cuestiones a contrastar en un posterior estudio. A continuación presentaremos el procedimiento utilizado en esta investigación.

4.2.2. Diseño de la investigación

Toda investigación empírica tiene un diseño, ya sea implícito o explícito, que es la secuencia lógica que conecta los datos obtenidos con las cuestiones iniciales a investigar y sus conclusiones (Yin, 1994). Por consiguiente, el diseño de la investigación consiste en describir el plan de acción que nos llevará como investigadores, desde el conjunto inicial de consideraciones a estudiar y a través de una serie de pasos –recogida de datos y su análisis– al conjunto de respuestas o conclusiones (Hartley, 1994; Yin, 1994).

Yin (1994) identifica cinco componentes especialmente importantes en el diseño de la investigación, como son las cuestiones a estudiar, las proposiciones del estudio, la unidad de análisis, la lógica que vincula datos y proposiciones, y los criterios para interpretar los resultados. Estos componentes y su aplicación a la investigación en curso se recogen en la tabla 6.

Tabla 6. Componentes del diseño de la investigación

Componentes del diseño	Aplicación a la actual investigación
Cuestiones a estudiar	?? ¿cómo es el proceso de cambio en una organización?
	?? ¿qué factores dificultan el inicio y/o el desarrollo del cambio y sus resultados?
	?? ¿qué factores lo facilitan?
	?? ¿qué papel juega la dirección participativa en el cambio y en los resultados del mismo?
Propósitos del estudio ³⁶	?? Analizar las etapas que atraviesa una organización cuando se enfrenta a un cambio
	?? Estudiar los factores que actúan como resistencia al cambio en una organización o que, una vez comenzado, lo dificultan
	?? Estudiar los factores que facilitan a una organización culminar un proceso de cambio con éxito
	?? Examinar el papel que la dirección participativa puede desempeñar en el proceso de cambio de una organización
Unidad de análisis	El proceso de cambio y sus elementos asociados en las organizaciones estudiadas
Lógica que une los datos y las proposiciones	No es de aplicación en este estudio ³⁷
Criterio para interpretar los resultados	Contribución de los resultados a la mejor comprensión de las cuestiones estudiadas para generar después una investigación de carácter cuantitativo

Fuente: Elaboración propia a partir de Balbastre (2001), Escribá (1999) y Yin (1994)

Tras la definición de los componentes del diseño de la investigación para el estudio que nos ocupa, centramos nuestra atención en la calidad de dicho diseño, esto es, en el rigor metodológico con el que la investigación ha sido diseñada y desarrollada, junto con la confianza que pueda derivarse de los resultados obtenidos con la misma.

De nuevo Yin (1994) ofrece cuatro criterios para evaluar la calidad en el diseño de la investigación: la validez del constructo, la fiabilidad, la validez interna y la externa. Estos principios se aplican a todo tipo de investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa. A continuación vamos a profundizar en su significado interpretándolos para la metodología cualitativa utilizada en este trabajo.

³⁶ El esquema de Yin (1984) habla de proposiciones realizadas por el investigador. En cambio, como el mismo autor afirma, los estudios de casos exploratorios tienen razones legítimas para no presentar proposiciones, puesto que su objetivo consiste, precisamente, en generar un marco conceptual. Sin embargo, en el diseño de este tipo de investigaciones sí debería existir algún propósito orientador y director de la acción del investigador, por lo que siguiendo a Balbastre (2001) hemos sustituido la denominación de este componente de “proposiciones” a “propósitos”.

³⁷ Coincidimos con Balbastre (2001) en que este componente del diseño de la investigación no es aplicable aquí, puesto que al tratarse de un estudio exploratorio no es posible el ajuste entre patrones tal y como establece Yin (1989).

La validez del constructo hace referencia a la credibilidad que pueda tener la investigación, en cuanto a que alcanza su verdadero objetivo (Ruiz *et al.*, 1998). Las medidas respecto al fenómeno a estudiar deben ser suficientemente operativas, así como evitar introducir juicios subjetivos en la recogida de datos. Para aumentar la validez, Yin (1994) propone la utilización de múltiples fuentes de evidencia, la triangulación, la observación persistente, o el control del informe final por parte de los investigados. En nuestra investigación, se persigue la validez de los constructos a través de:

?? la definición de los aspectos a estudiar –el proceso de cambio y el estilo de dirección– gracias al marco teórico,

?? el uso de múltiples fuentes de evidencia –entrevistas en profundidad con distintos miembros de la organización, análisis de documentación varia relacionada con el cambio ocurrido–,

?? la triangulación de los datos, y

?? la revisión del informe final de cada caso por las empresas analizadas.

La fiabilidad alude a que un fenómeno debe ser definido de igual modo por diferentes investigadores (Ruiz *et al.*, 1998) que apliquen los mismos procedimientos de trabajo (Bonache, 1999). Yin (1994) apunta el diseño y desarrollo de un protocolo del estudio de casos como tácticas para incrementar la fiabilidad, cuestión que ha sido especialmente considerada en nuestro estudio y que describiremos posteriormente con detalle.

La validez interna, o coherencia de las relaciones establecidas, se refiere a la correspondencia entre el significado que tiene para el investigador las categorías conceptuales utilizadas en el estudio y el significado que les atribuyen los participantes (Rodríguez *et al.*, 1996). Yin (1994) señala que este criterio sólo es de aplicación en los casos de tipo causal o explicativo, no siendo válido para estudios descriptivos o exploratorios como el nuestro.

Por último, la validez externa o transferibilidad alude a la aplicabilidad de los resultados de la investigación mediante el muestreo intencional o la

descripción espesa (Ruiz *et al.*, 1998). La validez externa tiene que ver con la capacidad de comparación de los resultados del estudio con los de otras investigaciones (Rodríguez *et al.*, 1996) y, por tanto, si éstos son generalizables (Yin, 1994). La táctica que se propone para alcanzar un mayor grado de validez externa es la lógica de la réplica de los resultados en estudios con múltiples casos (Bonache, 1999; Yin, 1994). A tal fin, en este estadio de la investigación presentamos los casos de dos organizaciones que atraviesan un proceso de cambio similar pero bajo circunstancias diferentes.

4.2.3. Selección de los casos

Un aspecto importante a considerar en este momento, consiste en decidir cuántos casos se van a analizar en el estudio. Si bien no existen respuestas generales, esta cuestión se relaciona con el objetivo final de la investigación. Cuando se persigue la construcción de teoría mediante la contrastación de hipótesis y constructos –estudio de fines explicativos–, es razonable inclinarse hacia un número de casos elevado, si bien ello dificulta también la investigación en cuanto a la complejidad de manejo y volumen de datos (Eisenhardt, 1989). Para Dyer y Wilkins (1991), el estudio de casos debe orientarse hacia la comparación dentro de un mismo contexto organizativo, en aras a obtener una rica descripción del fenómeno a estudiar, del contexto en el que suceden los acontecimientos y de la verdadera estructura del comportamiento social, por lo que abogan por un número reducido, incluso por estudios de un solo caso. Balbastre (2001) concluye, siguiendo este razonamiento, que la selección de un número de casos reducido parece más apropiada cuando se persiguen fines exploratorios. Como se puede observar, la decisión del número de casos a analizar es una cuestión que, no por debatida, queda zanjada, y cada investigador debe decidir cuál es el número más adecuado en su trabajo.

Además de decidir acerca de la cantidad de casos a analizar, el investigador debe considerar los criterios de selección, que deben ser explícitos y basados en los conceptos y teoría que apoyan la investigación (Céspedes y Sánchez, 1996; Pérez Aguiar, 1999). Puesto que la investigación cualitativa no se

caracteriza por su intencionalidad representativa ni generalizadora (Rodríguez *et al.*, 1996), los criterios de selección no se han de plantear en términos de representatividad de los casos elegidos, sino más bien en su carácter peculiar, subjetivo e idiosincrásico, buscando maximizar lo que se puede aprender de los mismos (Stake, 1995). La capacidad de aprender sobre el objeto a investigar a partir de los casos analizados dependerá de que (Rodríguez *et al.*, 1996):

- ?? Se tenga fácil acceso a la información necesaria, esto es, a los casos
- ?? Exista una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas y/o estructuras relacionadas con las cuestiones investigadas
- ?? Se pueda establecer una buena relación con los transmisores de la información del caso
- ?? El investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario
- ?? Se asegure la calidad y credibilidad del estudio

Teniendo en consideración lo anterior, en esta investigación hemos recurrido a analizar dos casos. Nos parece un número adecuado dado su carácter exploratorio, puesto que una cantidad mayor nos impediría acercarnos al fenómeno con la profundidad deseada, a la vez que un solo caso nos aportaría una visión demasiado concreta de un único proceso de cambio.

En cuanto a los criterios de selección y teniendo en cuenta el marco teórico que sustenta nuestro estudio, consideramos apropiado ceñirnos a un tipo de proceso de cambio concreto. Así, pretendemos poder profundizar en el mismo, en ambos casos analizados, y buscar las organizaciones a estudiar de forma que nuestra capacidad de aprender de ellas sea máxima, lo cual se plasma en las siguientes consideraciones.

En primer lugar, los casos nos aportarán una mayor información exploratoria si, además de a un tipo de cambio concreto, nos limitamos también a un mismo sector para realizar la investigación. Buscando un sector que no sea

presa de profundos vaivenes fruto de cambios económicos o tecnológicos, nos decantamos por el sector de intermediación inmobiliaria. Si bien el ciclo económico y, aparentemente, la entrada de la moneda única han ejercido una influencia sobre el nivel de compraventa de vivienda en nuestro país, tales cambios se han limitado a un incremento de las operaciones, pero no han generado una incertidumbre que afecte a nuestra intención de centrarnos en un sector poco volátil.

El tipo de cambio en el que pretendemos centrarnos debe ser tal, que en principio sea similar, pero que a la vez pueda ser considerado para cada empresa de forma diferente, en función de cuánto suponga el cambio para cada organización a partir de sus circunstancias particulares. Persiguiendo el cumplimiento de esta autoexigencia, y teniendo en cuenta el sector seleccionado, optamos por estudiar el cambio de un grupo inmobiliario desde una gestión independiente a la entrada en una red de franquicias.

Las empresas a estudiar deben tener un tamaño conveniente antes de la introducción del cambio como para poder analizar en ellas todos los aspectos que se pretenden y, en concreto, el número de empleados debe ser suficiente para poder estudiar cuál es el estilo de dirección.

Persiguiendo un fácil acceso, elegimos una empresa ubicada en esta comunidad autónoma y, a partir de este primer estudio nos surgió la oportunidad de estudiar otra empresa, perteneciente a la misma red pero en una comunidad autónoma diferente. Así, la facilidad de acceso a la que aluden Rodríguez *et al.* (1996) como característica para alcanzar una mayor capacidad de aprender, se consigue, en primer lugar, como facilidad geográfica y, en el segundo, desde el punto de vista de disponibilidad ofrecida por parte de la empresa a analizar.

Siguiendo con las consideraciones de Rodríguez *et al.* (1996), constatamos que en ambas empresas se da una situación de cambio similar, pero bajo unas características diferentes, de modo que la capacidad de aprender se ve así facilitada.

En cuanto a la relación a establecer con los informantes, la primera empresa se ha elegido por la posibilidad de alcanzar una buena relación con el

director general, y una vez expuestos los objetivos se ha confirmado que éste nos ha ofrecido grandes facilidades para conocer toda la empresa y aplicar las técnicas que hemos considerado oportunas. Por lo que respecta al segundo caso, su contacto nos ha sido facilitado por el primero, y de nuevo se ha repetido la disposición a colaborar de manera similar. Estas facilidades se han hecho extensibles al tiempo necesario para alcanzar los objetivos de nuestra investigación.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, consideramos que la calidad y credibilidad del estudio a las que hacen referencia Rodríguez *et al.* (1996) quedan garantizadas.

Concluimos este apartado desvelando los nombres de las dos empresas estudiadas: *Inmogrup* (nombre ficticio) y *Nuevo Hogar*. A continuación procederemos a analizar el protocolo de investigación seguido, aplazando la exposición de ambos casos al capítulo dedicado a resultados de la investigación.

4.2.4. Protocolo del estudio de casos

El protocolo del caso es el instrumento que se utiliza para la recolección de información, incluyendo los procedimientos y las reglas generales a seguir en el uso del mismo. Por tanto, procedemos a describir qué pasos hemos seguido para realizar el estudio de los dos casos seleccionados.

El protocolo seguido ha sido básicamente el mismo para ambos casos. La diferencia ha consistido en que hemos adoptado el primer estudio como un caso piloto, en el cual probamos la bondad de los cuestionarios que se pretendían utilizar en las entrevistas. Tras esta prueba piloto, algunas preguntas han sido replanteadas para mejorar su aplicación al segundo estudio.

Por lo que se refiere al procedimiento de acercamiento a la empresa, en la primera de ellas se inició mediante un contacto telefónico con el director general, en el que se le expuso brevemente los objetivos de la investigación y se solicitó su colaboración. La respuesta, aunque positiva, no fue definitiva hasta que no se

emitió un escrito detallando la información presentada por teléfono y concretando el tipo de colaboración que se solicitaba.

En el segundo caso, el primer contacto fue a través del director general de la primera empresa analizada. Una vez establecido este contacto, de nuevo se recurrió a una conversación telefónica y al envío de un detalle por escrito de los objetivos y el procedimiento.

Tras la confirmación por parte de las empresas de su deseo de colaboración, se acordó la celebración de seis entrevistas en cada empresa.

La primera de ellas tendría lugar con el director general, tal y como sugiere Frohman (1997), en la cual se indagaría acerca de la empresa, del cambio que había acontecido y de las personas que más se habían visto involucradas en dicho cambio. Así, se pretendía conocer mejor la empresa a nivel global y la visión del cambio que se tenía desde la alta dirección. Tras esta entrevista, además, se solicitaría a la empresa documentación que pudiese aportar datos e información que sirviesen de ayuda al estudio.

La segunda entrevista se realizaría con el directivo medio directamente implicado en el proceso de cambio estudiado, para poder profundizar en este hecho y para iniciar el estudio del estilo de dirección en la empresa.

Un directivo de base sería el tercer miembro de la empresa entrevistado, persiguiendo aquí objetivos similares a los anteriores pero desde un punto de vista diferente –triangulación–.

Las dos entrevistas siguientes se realizarían a dos empleados de base. La información a obtener de los mismos sería su visión del proceso de cambio, así como diferentes cuestiones encaminadas a conocer mejor el estilo de dirección de la empresa.

Por último, el estudio finalizaría con una nueva entrevista al director general, en la que se le expondrían las conclusiones alcanzadas y se discutiría su acierto, aportando las consideraciones pertinentes.

La duración media de cada entrevista se estableció en cuarenta y cinco minutos, a excepción de la primera que se consideró oportuno prolongarla a noventa minutos. Todas las entrevistas se realizarían de forma semi-estructurada, a partir de tres tipos de cuestionarios, uno para el director general, otro para los directivos medios, y un tercero para los trabajadores de base.

Los cuestionarios fueron diseñados de manera que permitiesen recoger información respecto a las etapas que hubiesen atravesado las empresas en los cambios, las resistencias que se hubiesen encontrado, el tratamiento que se le hubiese dado a determinados factores que veíamos en la literatura que podrían ser facilitadores, los resultados del cambio y, paralelamente, el estilo de dirección en general y el seguido durante el proceso de cambio en particular.

Cada una de las entrevistas ha sido transcrita, de modo que existe un documento para cada una de las mismas que incluye el nombre de la persona entrevistada, su posición y antigüedad en la empresa, así como su formación y el número de subordinados que se encuentran a su cargo. También se recoge la fecha en que se realizó la entrevista, la duración y las observaciones del entrevistador. Asimismo, existen fichas sobre las empresas analizadas con datos sobre su facturación, número de empleados, año de fundación y forma jurídica.

4.2.4.1. Elaboración del cuestionario base para las entrevistas

En las ciencias sociales se distingue usualmente entre encuesta, cuestionario, escala o inventario, pero a efectos de esta investigación denominaremos con el término de cuestionario al formulario que nos sirvió de base para las entrevistas semiestructuradas que llevamos a cabo para desarrollarla. El objetivo de este cuestionario ha sido dar coherencia y orden a las entrevistas, de modo que fuese posible obtener los datos necesarios para describir acertadamente los cambios que se pretendían estudiar.

El proceso de realización del cuestionario comenzó con la revisión de la literatura teórica existente para fijar, de ese modo, las partes fundamentales que le darán la estructura deseada. A continuación, y tras analizar diversas

investigaciones con temática afín, decidimos que era necesario construir nuestro propio cuestionario *ad hoc*, dado que ninguno de los disponibles se adaptaba exhaustivamente a los objetivos que planteaba nuestro estudio. La descripción de estas investigaciones aparece bajo el apartado de *Fase 1*.

Posteriormente diseñamos un cuestionario piloto que se pasó a la consideración de un grupo de expertos, compuesto por profesores de la Universidad Carlos III y de la Universidad de Valencia, tras lo cual se introdujeron las modificaciones oportunas. A continuación el cuestionario se probó en el primero de los casos expuestos. Este pretest se componía de una serie de preguntas, divididas generalmente en varios ítems, algunos descritos *ex profeso* para esta investigación, pero en su mayoría inspirados en otros ítems de las investigaciones citadas en la *Fase 1*. El origen concreto de las cuestiones se desarrolla en el apartado llamado *Fase 2*.

Realizada la prueba, el cuestionario utilizado en el segundo caso es una depuración de la prueba piloto, cuyas variaciones aparecen en la *Fase 3*.

Antes de comenzar la descripción de las tres fases, cabe recordar que el cuestionario que vamos a exponer a continuación se desdobra en tres, para así poder adaptarlo según la entrevista se realizase a un alto directivo, a un mando intermedio o a un empleado de base.

Fase 1. Revisión de las investigaciones consultadas

Un importante punto de partida para nuestra investigación fue el amplio cuestionario que Lawler *et al.* (1992) utilizaron para obtener información acerca del diseño, implantación y operativa de sistemas de compromiso de los empleados. Con tal fin diseñaron un cuestionario que fue enviado a las empresas de *Fortune 1000* para que fuese contestado por un alto directivo en un tiempo aproximado de unos treinta minutos. Las partes de las que consta dicha encuesta son: datos de clasificación, prácticas en la empresa –cultura–, programas de implicación del personal, y estrategias de implicación del personal –incluyendo aquí barreras, facilitadores e impactos–. Muchos de los ítems que plantean estos

autores, sobre todo en la última parte, se refieren a los programas de compromiso de los empleados como un cambio en el funcionamiento de la empresa y, partiendo de esta versión, nuestra investigación adaptó un número importante de estas afirmaciones al caso general de cualquier cambio en la empresa –sin limitarse al cambio generado por programas de implicación de empleados–.

El informe que escribió Troy (1994) para *The Conference Board Europe* perseguía investigar las estrategias de gestión del cambio que estaban viviendo gran número de empresas europeas y americanas. Se trataba del primero de una serie de estudios para explorar las actividades que habían realizado las empresas en cuanto a la gestión del cambio y para evaluar el progreso que se había conseguido con las mismas. Los datos se obtuvieron de ciento sesenta empresas, la mitad europeas y la mitad norteamericanas, tanto del sector industrial como de servicios. El apartado más interesante de este informe, para nuestra investigación, fue el de los resultados de los cambios para las empresas analizadas.

Asimismo obtuvimos preguntas de Allen y Thatcher (1995), que se formularon inicialmente como parte de una descripción acerca de determinados valores que los autores consideraban debían estar presentes en una empresa que pretendiese cambiar. En este artículo, los autores analizan el cambio cultural sufrido en una importante empresa del sector informático, aportando información acerca de los objetivos del cambio y los programas de acción concretos que se llevaron a cabo.

En su libro “The Age of Participation”, Berret-Koehler (1995) incluye un apéndice con un cuestionario de autoevaluación que recoge los capítulos tratados a lo largo de la obra: cultura, estructura, liderazgo, estilos de dirección, información, relaciones, competencias, control y remuneración. En cada una de las áreas aparecen cinco pares de ítems y el entrevistado tiene que repartir diez puntos entre los dos ítems de cada par, reflejando así el grado en el cual cada afirmación es más cierta. El objetivo final es evaluar el nivel de autoritarismo o participación de las prácticas directivas de los encuestados. Nuestro cuestionario se nutrió de bastantes de estos ítems en varios apartados.

En su tesis doctoral, Bonavía (1996) desarrolla una investigación tendente a estudiar la participación en empresas valencianas. A partir del análisis de 249 de los 450 cuestionarios repartidos, el autor identifica los factores que condicionan una utilización mayor o menor de la dirección participativa. El cuestionario completo aparece en el anexo de su tesis y ha formado parte también de las fuentes del nuestro.

La investigación de Cook y Macaulay (1996) consistió en la elaboración de un cuestionario que debía ser completado por miembros del personal de doce organizaciones no gubernamentales (ONGs) –al que todas ellas respondieron– para analizar la cultura de la empresa. En él aparecían diecinueve afirmaciones, ante las cuales el entrevistado debía responder con un valor de uno a cuatro, significando uno que estaba totalmente de acuerdo y cuatro que discrepaba por completo. Estas afirmaciones sirvieron como base para redactar varios de nuestros ítems.

Krüger (1996) identificó tres dimensiones de la gestión del cambio, centrándose en la implantación del mismo a partir de sus promotores y sus obstaculizadores. Dentro del apartado dedicado a los actores del cambio y sus actitudes, nuestra investigación prestó especial atención al análisis que realizaba este autor sobre las fuerzas que se oponían al mismo.

Recurrimos a una investigación de Spreitzer (1996) en la que utiliza una muestra de 393 mandos medios de diversas unidades de una organización de *Fortune 50*. A partir de los datos obtenidos, trata de contrastar una serie de hipótesis relacionadas con la participación de los empleados y las percepciones de los directivos en cuanto a las políticas de implicación.

El artículo de Schalk *et al.* (1998) pretende analizar la relación entre cambio y comportamiento de los empleados a partir de una investigación, con una muestra de 220 empleados, en dos importantes divisiones de una gran empresa de telecomunicaciones. Este estudio nos recordó la importancia de ofrecer apoyo a los empleados en los momentos de cambio, y a esto debemos algunas de las preguntas sobre las relaciones entre superiores y subordinados.

Lorenzo (1999) lleva a cabo una investigación cualitativa en su tesis doctoral que consiste en el análisis en profundidad de tres grandes organizaciones enfrentadas a cambios, a partir del cual se comprueba la validez del modelo de cambio que el autor ha planteado en el apartado teórico previo. Los anexos de dicha tesis ofrecen el cuestionario diseñado para tal análisis y algunos ítems se utilizaron en nuestro estudio.

Por último, Martínez *et al.* (1999) presentan un estudio realizado a empresas en proceso de certificación ISO 9000, en el que interrogan a los entrevistados acerca del aseguramiento de la calidad. El cuestionario que utilizan comienza por identificar los análisis previos que han realizado las empresas antes de iniciar el proceso de certificación, así como los que se incorporaron tras el mismo, cuestión que utilizamos de modo similar para nuestra propia investigación.

Una vez descritas las investigaciones que han servido como fuente de aportación de preguntas e ideas a nuestro cuestionario, procederemos a describir el mismo, cuestión que se aborda en la siguiente fase.

Fase 2. Elaboración del cuestionario piloto

Entrando ya en el diseño del cuestionario, a continuación recogemos de forma más exhaustiva la importancia que han tenido en la elaboración del mismo los estudios arriba citados, en paralelo con los objetivos que se pretenden conseguir con cada pregunta y cómo se ha diseñado la medición de las respuestas, tal y como aparece en el cuadro 6.

Estructuraremos nuestra exposición en diez grandes bloques, que se corresponden básicamente con una pregunta –en ocasiones un grupo de preguntas– del cuestionario, tal y como se puede observar en el Anexo 1³⁸. En cada bloque trataremos de identificar los conocimientos que se pretende obtener, así como el origen de las preguntas o ítems que lo componen.

³⁸ El cuestionario que aparece en el anexo es el definitivo, mientras que en esta fase estamos describiendo el diseño del cuestionario piloto. Los cambios entre uno y otro se especifican en la fase 3.

Cuadro 6 . Estructura del cuestionario base para las entrevistas

		Descripción	Fuente	Conocimientos a obtener
Fase de formulación	Bloque I	Introducción. Aspectos generales del cambio		
	Bloque II	Análisis previos al cambio	Martínez <i>et al.</i> (1999)	I. La cantidad de tiempo dedicado a la realización de análisis previos definirán el cambio como rápido o paulatino. II. Las respuestas a los resultados de los análisis permitirán identificar si el cambio ha sido reactivo o anticipativo
	Bloque III	Duración de la fase de formular/planificar el cambio y personas implicadas		Bloque de control para confirmar el carácter rápido o paulatino del cambio. Identificación de personas implicadas para formular el cambio
	Bloque IV	Resistencias encontradas durante la fase de formulación	Berret-Koeher (1995) Lawler <i>et al.</i> (1992) Lorenzo (1999)	Estudiar las resistencias detectados en la fase de formulación
Formulación Implantación	Bloque V	Situación de la empresa en cuanto a su cultura, estructura organizativa, políticas de recursos humanos, trabajo en equipo, información y relaciones superior-subordinado, tanto antes como después del cambio	Allen y Thatcher (1995) Berret-Koeher (1995) Bonavía (1996) Cook y MacAulay (1996) Lawler <i>et al.</i> (1992) Schalk <i>et al.</i> (1998)	Descripción pormenorizada de la empresa, para identificar aquellos factores que pudieran considerarse facilitadores o resistencias, así como estudiar relaciones entre éstos y los resultados del cambio. Iniciar la descripción del estilo de dirección
Fase de implantación	Bloque VI	Duración de la fase de implantar el cambio y personas implicadas		Bloque de control para confirmar el carácter rápido o paulatino de la implantación del cambio. Identificación de personas implicadas para implantar el cambio
	Bloque VII	Resistencias encontradas durante la fase de implantación	Berret-Koeher (1995) Lawler <i>et al.</i> (1992) Lorenzo (1999)	Estudiar las resistencias detectados en la fase de implantación
	Bloque VIII	Estilo de liderazgo (sólo mandos medios)	Spreitzer (1996)	Aproximación a la descripción del estilo de liderazgo, como factor influyente tanto en el proceso de cambio como en el estilo directivo
	Bloque IX	Respuesta de los empleados	Krüger (1996)	Examinar la reacción de los empleados al cambio para tratar de relacionarla con los factores identificados previamente y con los resultados finales del cambio
	Bloque X.	Resultados	Lawler <i>et al.</i> (1992) Troy (1994)	Comparar los logros alcanzados con las circunstancias organizativas (con los factores que actúan como resistencias o facilitadores)

Bloque I. Introducción. Aspectos generales del cambio

La entrevista comienza con una serie de preguntas abiertas, dirigidas a obtener una impresión inicial del cambio acontecido. El entrevistado es invitado a describir los objetivos que se perseguían con el cambio, tratando de distinguir entre objetivos cuantificables y cualitativos, así como dar una visión global sobre la situación de la empresa antes del cambio, los motivos que la llevaron a plantearse el mismo y la descripción del cambio que se pretendía llevar a cabo inicialmente.

Bloque II. Análisis previos al cambio

En este apartado se persigue el objetivo de conocer qué tipo de cambio ha acontecido en la empresa. Siguiendo con nuestra clasificación teórica, se trata de averiguar el tipo de cambio según su origen –reactivo/anticipativo– y su velocidad –rápido/paulatino–.

Para ello se utiliza como base una pregunta de Martínez *et al.* (1999) en la que se interroga al entrevistado acerca de los tipos de análisis previos, tanto internos como externos, que se realizaron antes de iniciarse el cambio. La pregunta original da una batería de posibles análisis, pero nosotros nos decantamos por dividirlos en dos preguntas, según se trate de la realización de un análisis interno o externo. El entrevistado debe señalar aquellos análisis que se han realizado antes de iniciar el proceso de cambio.

Esta pregunta nos permite conocer el tiempo que ha dedicado la empresa a analizar su situación previa y, en consecuencia, también la velocidad del cambio. Así, consideraremos que, a más análisis previos, más tiempo se habrá dedicado a formular el cambio, luego entenderemos que éste ha sido más paulatino. Por otra parte, el hecho de que el cuestionario se plantee mediante una entrevista personal, nos va a permitir conocer no sólo la cantidad de análisis, sino también, en líneas generales, los resultados de los mismos. Este conocimiento nos capacitará, asimismo, para identificar si el cambio ha sido reactivo o anticipativo.

Bloque III. Duración de la fase de formular el cambio y personas implicadas

Este bloque consiste, de nuevo, en preguntas abiertas acerca del tiempo dedicado a la formulación y planificación del cambio, así como sobre las personas implicadas en el mismo.

Por un lado, se pretende contrastar con una medición temporal las conclusiones sobre la velocidad del cambio obtenidas con las respuestas al bloque II. Por otro, la identificación de las personas implicadas en esta fase del cambio –quién detectó la necesidad, quién recopiló información,...– busca profundizar en el conocimiento del cambio en sí para completar de este modo la comprensión que se alcanzará posteriormente con la descripción pormenorizada de la empresa –bloque V–.

Bloque IV. Resistencias encontradas durante la fase de formulación

Este bloque pretende señalar los problemas que ha detectado la empresa durante la fase de formulación y se compone de una enumeración de cuestiones o ítems. A pesar de que en el capítulo segundo habíamos identificado un amplio listado de resistencias, decidimos plantear los ítems de esta pregunta acudiendo a otras investigaciones, para ofrecer una formulación de los mismos más cercana a consideraciones empíricas. La investigación que aporta la mayor parte de los ítems es de Lorenzo (1999), puesto que este trabajo comparte con el nuestro el planteamiento teórico de Rumelt (1995). Observamos, asimismo, que muchos de esos ítems habían sido introducidos también por otros autores, lo cual corroboraba nuestra intención de recurrir a otros cuestionarios. Así, en la investigación de Lawler *et al.* (1992) se presentaba una pregunta acerca de los obstáculos que afrontan las empresas cuando realizan esfuerzos hacia una dirección participativa. Considerando que las barreras se basaban en el hecho de que los esfuerzos por alcanzar la participación al fin y al cabo eran esfuerzos para conseguir un cambio –en este caso, cambio hacia una dirección participativa–, en nuestra investigación adaptamos varios de sus ítems bajo esta consideración, preguntando, de forma

más genérica, si son resistencias al cambio en cuestión. También se recurre para algunas preguntas al trabajo de Berret-Koeher (1995).

El resultado es una batería de posibles resistencias, que deben ser valoradas de uno a cinco –significando uno que se está totalmente en desacuerdo con la afirmación y cinco que la afirmación es totalmente cierta– y que vamos a describir a continuación.

Con el primer ítem se pretende saber si la falta de objetivos claros ha sido un obstáculo, de modo que planteamos como posible problema la falta de una visión de futuro clara (Lawler *et al.*, 1992; Lorenzo, 1999). A continuación interrogamos acerca del coste económico del cambio, entendiendo que un posible problema podría ser ciertas presiones hacia resultados a corto plazo (Lawler *et al.*, 1992; Lorenzo, 1999). En cuanto a la posibilidad de que sea la estructura organizativa una de las resistencias, se utiliza un ítem del trabajo de Berret-Koeher (1995), que es redefinido de la siguiente forma. En el caso original, se preguntaba hasta qué punto los departamentos estaban estructurados de manera que el trabajo se coordinaba fácilmente, o si la estructura quedaba al servicio de las tareas a costa de mezclar niveles y funciones. En nuestro cuestionario resumimos esta situación preguntando si la estructura organizativa ha supuesto algún problema a la hora de formular el cambio como sería más deseable. Incluimos en nuestro cuestionario un ítem para señalar en qué grado tiene la empresa una serie de valores arraigados que dificulten el diseño del cambio (Lawler *et al.*, 1992; Lorenzo, 1999). También proponemos como posible problema la forma de funcionar de los departamentos y las opiniones diferentes del equipo directivo (Lorenzo, 1999). La investigación de Lawler *et al.* (1992) nos induce a preguntar acerca del entorno y de si éste ha dificultado el cambio. Cierra este bloque una afirmación referente a la posición de los sindicatos (Lawler *et al.*, 1992) y a la aceptación por parte del personal de la movilidad de puestos que supondría el cambio (Lorenzo, 1999).

Bloque V. Descripción pormenorizada de la empresa

A continuación se pretende conseguir información para poder hacer una descripción pormenorizada de la empresa, tanto antes como después del cambio, en cuanto a una serie de factores que consideramos interesantes en estos momentos. El objetivo es describir la cultura organizativa, el estilo de liderazgo, determinadas prácticas de recursos humanos y algunas nociones sobre la estructura organizativa, para después identificar si existe una base adecuada para un estilo de dirección participativo y tratar de establecer una relación entre éstos y el proceso de cambio, tanto a nivel de resistencias y facilitadores del mismo, como de los resultados finales alcanzados.

Las preguntas surgen de las investigaciones de Allen y Thatcher (1995), Berret-Koeher (1995), Bonavía (1996), Cook y MacAulay (1996), Lawler *et al.* (1992) y Schalk *et al.* (1998).

Los factores se clasifican en “cultura”, “estructura organizativa”, “políticas de recursos humanos: evaluación”, “trabajo en equipo”, “información”, “sistema de retribución”, “relación superior/subordinado”, y “formación”. Dentro de cada uno de ellos aparece una serie de ítems, respecto a los que el entrevistado debe señalar su grado de acuerdo en una escala de cinco niveles, distinguiendo a través de respuestas en dos columnas entre la situación de la empresa antes y después del cambio vivido.

Cultura

Los primeros ítems sobre la cultura empresarial son preguntas básicas para conocer si el entrevistado es consciente de la existencia de una cultura de empresa. Después se trata de profundizar en el contenido de la misma. Varias de las afirmaciones en este punto surgen del estudio de Berret-Koehler (1995). Preguntamos acerca de la consonancia entre los valores de la empresa –su cultura– y las prácticas de recursos humanos. Asimismo, adaptamos el ítem acerca de los comportamientos participativos como importantes valores, para preguntar si el clima de trabajo de la empresa fomenta la participación. Estos autores indagan acerca del comportamiento de las personas en función de la vigilancia que se

ejerce sobre las mismas, lo que nos sugiere plantear un ítem que exprese cuánto valora la empresa el compromiso de los empleados como medida del carácter participativo de la misma. El mismo ítem aparecía de forma similar en una pregunta equivalente de la investigación de Cook y MacAulay (1996). Por último, la afirmación acerca de la congruencia entre los intereses de los empleados y los de la empresa surge del trabajo de Allen y Thatcher (1995).

Estructura organizativa

Del mismo modo, a la hora de establecer los ítems para la estructura organizativa, comenzamos por definiciones concretas, para seguir de nuevo a Berret-Koehler (1995) en dos ocasiones. En primer lugar, preguntamos acerca de las descripciones de puestos de trabajo, para saber la rigidez con la que se siguen. También preguntamos si se trata de una organización plana, con pocos niveles directivos, así como el acceso a recursos que tienen los empleados para decidir sobre la mejor forma de realizar sus tareas. Finalizamos preguntando hasta qué punto los empleados saben qué se espera de ellos y de su trabajo (Cook y Macaulay, 1996).

Políticas de recursos humanos: evaluación, trabajo en equipo, transmisión de información y sistemas de retribución

Bajo este apartado aparecen afirmaciones que pretenden conocer mejor el funcionamiento de estos aspectos en la empresa entrevistada. En primer lugar, se pregunta acerca de quién participa en la evaluación del rendimiento, si son sólo los superiores o si también se pide la participación de compañeros y/o subordinados. En segundo lugar se plantean brevemente tres ítems para identificar la existencia y el alcance de grupos de trabajo en el seno de la empresa (Allen y Thatcher, 1995). Por último, se cuestiona la política retributiva de la empresa, analizando su composición en cuanto a incentivos económicos y no económicos, así como sus objetivos en función de su vinculación a resultados individuales o colectivos... (Berret-Koeher, 1995).

Relaciones superior-subordinado

El apartado acerca de las relaciones entre superiores y subordinados contiene afirmaciones que, de nuevo, tienen su origen en varios estudios. La primera de ellas hace referencia al carácter de los directivos medios y su propensión, o no, a escuchar y aceptar, en su caso, las ideas de sus subordinados (Allen y Thatcher, 1995; Berret-Koeher, 1995; Cook y Macaulay, 1996). Se analiza, a continuación, hasta qué punto la dirección comunica sus planes y estrategias regularmente, hasta qué punto ofrece sus planes y estrategias para recabar sugerencias antes de aprobarlos, así como a qué nivel potencia la empresa la auto-responsabilidad (Berret-Koeher, 1995). Preguntamos también sobre el apoyo que tienen los empleados de sus superiores para hacer su trabajo (Allen y Thatcher, 1995; Cook y Macaulay, 1996; Schalk, 1998). En la misma línea, introducimos el ítem acerca del apoyo que creen tener los empleados de la alta dirección (Allen y Thatcher, 1995; Schalk *et al.*, 1998). Terminamos interrogando respecto a cuánta capacidad y autonomía tienen los empleados para decidir cuándo y cómo realizar su trabajo (Berret-Koeher, 1995; Bonavía, 1996; Cook y Macaulay, 1996) y sobre la existencia de métodos de trabajo que indiquen a los empleados cómo actuar en cada momento y su obligatoriedad (Berret-Koeher, 1995).

Formación y transmisión de información

Los apartados referentes a formación y transmisión de información son preguntados de forma ligeramente distinta de los anteriores. En estos casos, se pide al entrevistado que concrete el porcentaje de empleados que cumplen con el ítem antes y después del cambio, siguiendo una escala de cinco porcentajes –ninguno o casi ninguno, menos del 10%; algunos, o cerca del 30%; aproximadamente la mitad; la mayoría, o alrededor del 70%; todos o casi todos, es decir, superior al 90%; Lawler *et al.* (1992) utilizan una medida similar, pero introducen siete categorías en lugar de cinco–.

A la hora de describir ítems para evaluar el estado de la formación en la empresa encuestada, comenzamos por formular una pregunta acerca del nivel de formación que tenían los empleados, tal y como hicieron en su estudio Cook y

Macaulay (1996). Este ítem se concreta con otros más acerca de los conocimientos relacionados con asuntos financieros de directivos y empleados (Berret-Koeher, 1995). A continuación, siguiendo el trabajo de Lawler *et al.* (1992), donde aparecían preguntas que delimitaban los apartados en los que las empresas proporcionaban formación, recurrimos a los mismos aspectos: conocimientos relacionados con el puesto, técnicas de resolución de problemas, técnicas de trabajo en grupo, y habilidades de liderazgo. Cada uno de estos factores se pregunta mediante un ítem independiente. Asimismo se incluye una pregunta similar acerca de la formación en técnicas de habilidades interpersonales y comunicativas (Berret-Koeher, 1995).

En cuanto a la transmisión de información, nos interesó la versión de Bonavía (1996) acerca de la importancia de ofrecer información como medida de una dirección participativa, y varios de nuestros ítems se inspiran en otros tantos de su cuestionario. Primero se pregunta acerca del acceso de los empleados a la información contable de la empresa, para después seguir, de nuevo, a Lawler *et al.* (1992) y desglosar en los diferentes tipos de información: objetivos y estrategias del negocio, resultados globales de la empresa –estos dos primeros ítems también aparecían en Berret-Koeher (1995)–, resultados del departamento, remuneración de los compañeros, nuevas tecnologías y resultados de los competidores. Del estudio de Cook y Macaulay (1996) se extrae un ítem que pregunta acerca de la información regular recibida por los empleados acerca de los resultados de su propio trabajo.

Bloque VI. Duración de la fase de implantar el cambio y personas implicadas

Este bloque retoma la forma que previamente se ha utilizado en el bloque III en cuanto a preguntar acerca del tiempo utilizado y las personas implicadas, en este caso, en la fase de la implantación del cambio. De nuevo el objetivo es identificar la velocidad del cambio, así como la implicación de los miembros de la empresa en esta fase y el efecto que el cambio ha causado a determinados puestos de trabajo.

Bloque VII. Resistencias encontradas durante la fase de implantación

La batería de posibles problemas que aparece en el bloque IV se adaptó ligeramente para preguntarla de nuevo en la fase de implantación del cambio. En esta segunda fase se añade una afirmación relacionada con la implicación de los empleados –resultado de adaptar un ítem– en la que preguntamos si un obstáculo ha sido la falta de un líder con carisma para ilusionar al resto en el cambio, tal y como plantean Lawler et al (1992) bajo el concepto de *lack of a “champion” for employee involvement*³⁹. La recogida de respuestas se mantiene, al igual que en el bloque IV, mediante escala de uno a cinco.

Bloque VIII. Estilo de liderazgo (sólo en el cuestionario de mandos medios)

Esta pregunta aparece sólo en el cuestionario para los mandos intermedios, con el objetivo de medir el estilo de liderazgo que se vive en la organización, tanto desde el punto de vista de los altos directivos como superiores directos de los entrevistados, así como la opinión que tienen los entrevistados de sí mismos como líderes. Las afirmaciones tratan de desvelar asimismo algunas características del estilo de dirección participativa. Los ítems se basan principalmente en Spreitzer (1996) y se miden con una escala de siete niveles.

Bloque IX. Respuesta de los empleados

A continuación incorporamos una pregunta acerca de la respuesta de los empleados al cambio. Nuestro objetivo es valorar, tanto desde el punto de vista de los directivos como de los empleados, el grado de ilusión y/o temor que se generó con el cambio empresarial, de modo que podamos indirectamente valorar también el nivel hasta el cual los empleados se sintieron involucrados en el cambio. La respuesta a este bloque se relacionará con las características que previamente han sido identificadas en el bloque V, así como con los resultados del cambio.

³⁹ Recordemos que en el trabajo de Lawler *et al.* (1992) se investiga acerca de la implantación de sistemas de compromiso de los empleados y que, en nuestro trabajo, hemos adaptado algunas de sus preguntas, como esta, a situaciones de cambio en general, sin limitarnos sólo a cambios generados por estos programas de implicación y compromiso.

La mayor parte de los ítems en esta cuestión son elaborados a partir de los conocimientos teóricos analizados previamente. Una investigación de Krüger (1996) nos apunta la posibilidad de que exista un grupo de empleados que presenten resistencia al cambio, de donde surge la idea de incorporar tres ítems. Este autor analizó el papel de los participantes en el cambio y apuntó como posible barrera al mismo la existencia de un grupo de oponentes. Su investigación describe los factores que tienen en cuenta los miembros de la organización a la hora de juzgar el cambio y por lo tanto de afrontarlo como promotores, oponentes o indecisos. Entre estos factores se encuentran la seguridad en el empleo, el lugar de trabajo, el horario, el salario, las tareas, la autoridad, la responsabilidad, los requisitos –en cuanto a cualificaciones, comportamiento, etc–, los símbolos de estatus, el entorno organizativo del puesto, y las relaciones personales. Varios de estos factores son también planteados en otros puntos de las entrevistas, para comprobar si una valoración negativa de los mismos queda relacionada con la existencia de un grupo de resistencia al cambio. Los ítems se plantean con una escala de uno a cinco.

Bloque X. Resultados

En la última parte del cuestionario se pretende estudiar los efectos o resultados del cambio. Siguiendo a Appelbaum *et al.*, (1998), el éxito del cambio organizativo estratégico se mide según la mejora de variables estratégicas clave, como cuota de mercado, volumen de ventas, beneficios por acción, precio de las acciones, reducción de costes y satisfacción de los grupos de poder –proveedores, clientes, público en general...–. Por supuesto que aumentar la calidad, dar libertad y responsabilidad a los empleados, mejorar el servicio, etc., son objetivos deseables, pero éstos tienen que estar relacionados con resultados cuantificados, como el aumento de ingresos, reducción de costes o mejor utilización de los activos (Dichter *et al.*, 1993). La alta dirección tiene que poder cuantificar las ventajas potenciales para tomar las decisiones sobre la magnitud de las inversiones en el proceso de cambio.

No obstante, tal y como afirman Blumenthal y Haspeslagh (1994), una transformación exitosa es aquella en la que la dirección ha conseguido institucionalizar el cambio de comportamiento necesario para un éxito financiero en el largo plazo. Por tanto, hay que ser muy cuidadoso con la importancia que se le da a los resultados financieros, porque a veces un cambio requiere primero de un período difícil que incluso lleva, momentáneamente, a peores resultados, o puede ocurrir también que, aunque el cambio esté siendo exitoso, otros factores estén empujando los resultados financieros a la baja. Lo verdaderamente necesario es que las empresas salgan del cambio en una posición mejor que sus competidores para el nuevo entorno que se presenta.

Con todas estas consideraciones, elaboramos dos preguntas que tratan de medir resultados del cambio. Por una parte, se pregunta acerca de resultados financieros y económicos –aumento de ventas, cuota de mercado, reducción de costes,...– y, por otra, sobre resultados socio-laborales –satisfacción de los empleados con su trabajo, absentismo, rotación de la plantilla...–.

En cuanto a la primera pregunta –resultados económico-financieros– nuestro cuestionario incluye gran parte de los ítems de un listado de factores que presentan en su investigación Lawler *et al.* (1992) para evaluar si éstos han mejorado con la implantación de la participación: cifra de ventas, beneficios, productividad, calidad del trabajo terminado, satisfacción de los clientes, y posición competitiva. En esta línea, Troy (1994) presenta una interesante tabla con los resultados de cambios en cuanto a ratios financieros, operaciones, clientes y comportamiento de los empleados, distinguiendo entre empresas industriales y de servicios. Utilizamos varias medidas de dicha tabla, lo cual nos ayudará a medir si el cambio ha sido más o menos exitoso comparándolo con el estudio de Troy (1994). Ofrecemos a continuación un extracto de su tabla 5 (pág. 41), fijándonos exclusivamente en los factores que hemos tenido en cuenta para nuestra investigación. En la primera columna aparece el factor que se mide, en la segunda el porcentaje de empresas que han tenido una alta mejora en dicho factor, y seguidamente el tanto por cien de aquellas que han tenido una mejora más modesta.

Cuadro 7. Empresas que han experimentado mejoras en determinados factores

	TODAS LAS EMPRESAS		SECTOR SERVICIOS	
	Mejora sustancial (%)	Mejora modesta (%)	Mejora sustancial (%)	Mejora modesta (%)
Margen de beneficios	46	24	53	17
Disminución de costes	46	10	39	13
Cuota de mercado	31	23	34	23
Calidad del trabajo terminado	51	6	51	10
Satisfacción del cliente	45	7	45	7

Fuente: Troy, 1994, pp. 41.

La segunda pregunta, relacionada con los resultados socio-laborales, recoge dos ítems de Lawler *et al.* (1992) –satisfacción de los empleados con su trabajo y absentismo laboral–. El resto surge, aplicando la reflexión y el sentido común, a partir de la revisión teórica de la primera parte de este trabajo.

Datos de clasificación

Por último, en cuanto a los datos de clasificación, se incluyen los habituales en este tipo de investigaciones. Por una parte, se piden datos de la empresa –año de fundación, número de trabajadores, volumen de facturación, forma jurídica y desglose de actividades/negocios a los que se dedica–. Por otra, al entrevistado se le pide que comunique el puesto que ocupa, su formación, la antigüedad en la empresa y el número de subordinados a su cargo.

Fase 3. Depuración del cuestionario piloto y redacción del cuestionario definitivo

El cuestionario piloto fue probado en la primera empresa y ello nos permitió identificar algunos aspectos mejorables que pasamos a señalar y cuya modificación derivó en el cuestionario definitivo que aparece en el anexo.

El primer apartado tendente a describir los prolegómenos del cambio permaneció inalterado, pero al llegar al bloque de problemas detectados –resistencias al cambio– decidimos trasladarlo para preguntarlo después de conocer las características de la empresa en cuanto a cultura, estructura

organizativa, etc. –esto es, situamos el bloque IV detrás del bloque V-. Por otra parte, preferimos agrupar los dos bloques que tratan de resistencias –en la fase de formulación primero, bloque IV, y en la implantación después, bloque VII– en una sola pregunta, solicitando al entrevistado que nos señale cuáles de los problemas aparecieron en qué fase de las mencionadas, marcando con una “F” aquellos que surgieron durante la formulación del cambio y con una “I” los aparecidos durante la implantación.

En cuanto a la descripción de la empresa, se mantuvo, en esencia, la misma pregunta, pero cambiamos la forma de plantearla, de modo que, en lugar de dos columnas –una para describir la situación antes del cambio y una después– de nuevo le pedimos al entrevistado que marcara en una sola columna pero dos veces y con dos letras distintas, siendo la “A” para antes del cambio y la “D” para después.

Además, englobamos en una sola pregunta todos los factores que correspondían a la descripción de la empresa –todos los del bloque V-, por lo que los apartados referentes a formación y transmisión de información pasaron a medirse en la misma escala de 1 a 5 que los anteriores, abandonando el sistema de porcentajes que habíamos planteado en un principio. Aprovechando esta fusión de preguntas, aglutinamos también el apartado de “información” que inicialmente estaba en la pregunta 3.6 con el de “Transmisión de Información”, que se encontraba en la pregunta 3.7, incluyéndolos, por tanto, en la pregunta 3.5.

En el apartado de formación tratamos de ser un poco más exhaustivos y distinguimos en tres ocasiones entre formación ofrecida a empleados de base y a directivos –en el cuestionario piloto nos limitamos a preguntar si la empresa ofrecía formación en diversas áreas, pero sin especificar a qué colectivos–.

El resto del cuestionario se mató en esencia igual, aunque algunos ítems fueron ligeramente retocados en cuanto a su redacción cuando se consideró que ello podía facilitar la comprensión de los entrevistados.

4.2.5. Conclusiones del estudio cualitativo

Los resultados de la investigación cualitativa se presentan en el capítulo siguiente pero, tal y como hemos manifestado en la descripción inicial, no podemos olvidar que este estudio ha sido una primera etapa en nuestra investigación y ha servido de base para el posterior análisis cuantitativo. Por esta razón, vamos a ofrecer a continuación unas conclusiones preliminares de la investigación cualitativa que nos sirvan para mostrar cómo ha influido ésta en el estudio cuantitativo, sin entrar en consideraciones más profundas en cuanto a los resultados obtenidos tras la misma.

Por tanto, destacaremos, en primer lugar, que el tema objeto de estudio merece una consideración más cualitativa que cuantitativa, tal y como hemos expuesto al inicio de este capítulo. Esta afirmación se sustenta en que la aproximación cualitativa permite conocer mejor un proceso de cambio, así como afinar la teoría existente y por esta razón iniciamos el estudio de ese modo.

Desde esta perspectiva, hemos llevado a cabo el estudio de los dos casos mencionados. Pese a ser conscientes de que la consecución de un marco teórico completo y profuso hubiera requerido un número de casos mayor, las limitaciones de tiempo y recursos nos llevaron a considerar que habíamos obtenido una cantidad de información suficiente como para alcanzar nuestro objetivo de conocer mejor el proceso de cambio, lo que nos permitió comprender más profundamente el campo en el que se sitúa nuestro objeto de estudio y la realidad empresarial que se correspondía con la teoría presentada, ampliándola o matizándola en algunos aspectos y confirmándola en otros.

Pero considerábamos esta investigación inacabada si no alcanzábamos a contrastar esa teoría, fruto del análisis cualitativo y de la revisión bibliográfica, y tal contrastación sólo se podía realizar a través de una amplia muestra, lo cual nos empujaba a un estudio cuantitativo.

En el siguiente apartado nos centraremos en esta segunda parte de nuestra investigación, que se desarrolló bajo la metodología cuantitativa. El análisis y discusión de los casos estudiados se planteará en el capítulo siguiente, junto con los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa.

4.3. LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Esta investigación persigue analizar el grado de influencia o relación del estilo de dirección participativo sobre el cambio organizativo y, más concretamente, contrastar su efecto sobre las potenciales resistencias ante las que se enfrenta todo cambio, así como la relación entre estilo participativo y efectividad del cambio. Es decir, el objetivo es dónde o bajo qué circunstancias se produce tal influencia, y no el cómo o por qué de las relaciones establecidas, por lo que, siguiendo a Yin (1994), la metodología de análisis más adecuada para este tipo de investigación es la utilización de un cuestionario que permita la cuantificación y valoración de las influencias y relaciones planteadas.

A lo largo de este apartado vamos a describir, en primer lugar, las cuestiones básicas que pretendemos estudiar con la investigación cuantitativa, planteando los objetivos de la investigación y las hipótesis a contrastar, para después explicar cómo se ha realizado la recogida de datos y cómo se ha diseñado el cuestionario, incidiendo especialmente en cómo se ha conseguido una escala de medida de la dirección participativa. Comenzaremos, pues, por exponer los objetivos y cuestiones a investigar.

4.3.1. Principales cuestiones a investigar

La investigación cuantitativa pretende, tal y como se ha expuesto previamente, contrastar las consideraciones que se habían extraído a partir del estudio teórico y del análisis cualitativo sobre los procesos de cambio y el estilo de dirección en las empresas.

El gran reto al que nos enfrentamos consiste en que, si pretendemos contrastar todos los aspectos que nos habíamos propuesto y que habían sido estudiados en el análisis cualitativo, estaremos ante un objetivo demasiado amplio para ser abordado por un cuestionario de envío masivo. El resultado sería un diseño de cuestionario excesivamente voluminoso, que se traduciría en un índice

de respuestas demasiado bajo. Decidimos, pues, que era necesario decantarse por algunos aspectos y dejar otros.

La investigación cualitativa exploratoria nos ha servido de guía, por tanto, para definir cómo plantear la investigación cuantitativa. En concreto, tras la misma pudimos concluir que:

- ✍ Las características de la recogida cuantitativa de información no son compatibles con el conocimiento de los aspectos generales de cada cambio, por lo que tendremos que limitar estas cuestiones a una pregunta en la cual se describan diferentes cambios posibles y la empresa encuestada deberá situarse en uno de ellos.
- ✍ Todo el bloque de análisis previos al cambio del cuestionario cualitativo, que pretendíamos utilizar como medida del carácter de los cambios, se podría suprimir en aras de reducir el número de preguntas, si consiguiésemos alcanzar el mismo objetivo de otra forma más breve. Así, en su lugar, hemos decidido plantear posiciones que nos describan las cuatro dimensiones identificadas en la teoría para clasificar los tipos de cambio.
- ✍ Las cuestiones referentes a la duración del proceso de cambio, así como a las personas implicadas, se debería retirar del estudio cuantitativo, continuando con la intención de reducir la cantidad de preguntas planteadas y admitiendo que el objetivo de definir el carácter rápido o paulatino del cambio ya habrá sido alcanzado mediante otra pregunta
- ✍ Se decide renunciar a solicitar, específicamente, la información que provenía de todo el bloque que trataba de conocer la empresa desde el punto de vista de su cultura, estructura organizativa, políticas de recursos humanos, etc. –bloque V–. En su lugar, algunas de las cuestiones que aparecían en ese bloque y que a partir de la literatura se consideren más sobresalientes, por estar relacionadas con factores de especial relevancia en el cambio, serán introducidas en una pregunta acerca de los posibles facilitadores.

✍ Las fases del proceso de cambio se han observado mediante el análisis cualitativo como bastante similares a las que dictaría el sentido común en todo proceso y, por tanto, decidimos prescindir de ahondar en este tema a nivel cuantitativo. Consecuentemente, renunciamos conocer más sobre las fases del proceso. En concreto, la identificación de en qué momentos del proceso actúan las resistencias y los facilitadores, nos parece una cuestión sumamente interesante, pero las limitaciones que nos impone plantear un cuestionario de tamaño razonable nos indican que conviene renunciar a ello.

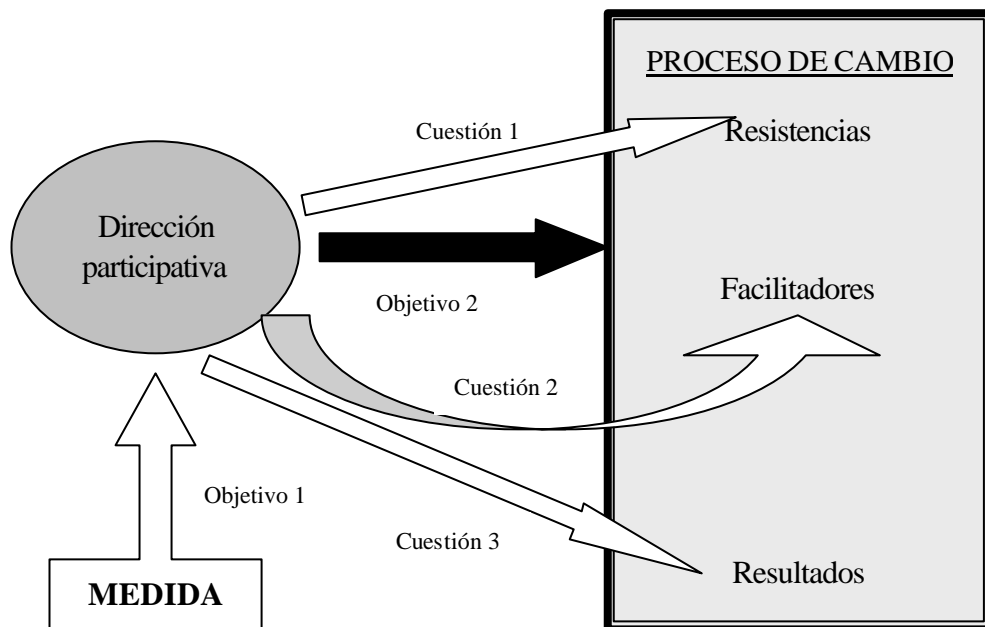
✍ Las empresas analizadas por la metodología cualitativa habían afrontado resistencias distintas, si bien éstas parecían en general relacionadas con el uso de algunos factores facilitadores y con el estilo de dirección. Esta consideración nos lleva a pensar que nos conviene prestar más atención a las resistencias y diseñar la investigación cuantitativa de forma que nos permita estudiar su relación con los facilitadores y con el estilo directivo. Por tanto, rediseñaremos la cuestión relativa a las resistencias y la acercaremos más a los planteamientos teóricos.

✍ A pesar de existir preguntas expresamente diseñadas para ello y de haber realizado la investigación mediante entrevistas personales, los casos no lograron extraer una buena medida del estilo directivo. Conscientes de esta debilidad, concluimos que deberíamos aplicar un serio esfuerzo de recopilación de factores que midiesen de algún modo el estilo de dirección, recurriendo de nuevo a los planteamientos teóricos para reformular cuestiones que nos permitan tal medida.

El resultado de todas las consideraciones anteriores es un cuestionario que aspira a contrastar menos conceptos pero con mayor seguridad. Así, el objetivo principal –la relación entre el proceso de cambio organizativo y el estilo de dirección participativo–, requiere de otro gran objetivo previo, consistente en medir tal estilo. A partir de aquí, surgen las cuestiones básicas a las que se pretende dar respuesta con el cuestionario cuantitativo.

Identificamos, de esta forma, dos grandes objetivos en esta investigación, que vamos a enumerar según la cronología de su aparición. En primer lugar, necesitamos medir la participación, por lo que denominaremos objetivo 1 a la pretensión de establecer una medida de la dirección participativa. Una vez alcanzado el objetivo 1, utilizaremos tal medida para estudiar la relación entre la dirección participativa y el proceso de cambio, planteado así como objetivo 2. Este objetivo 2, que es el objetivo clave de nuestro trabajo, se desglosa a su vez en tres cuestiones básicas. Vemos esta estructura a partir de una imagen gráfica.

Figura 8. Esquema de objetivos y cuestiones a investigar



La primera cuestión será investigar la relación entre la medida de la participación y las resistencias encontradas durante el proceso de cambio, en ambos casos tanto a nivel agregado como a partir de sus distintos componentes.

La segunda cuestión a investigar consistirá en la relación entre los facilitadores presentes en los procesos de cambio analizados. Siguiendo las líneas apuntadas por la literatura, el estilo de dirección es un factor que facilita los cambios y está relacionado con otros factores que comparten la misma

característica facilitadora. Por esta razón en el esquema gráfico diseñamos esta relación con una flecha distinta.

Como tercera y última cuestión analizaremos los resultados del cambio, persiguiendo detectar las posibles relaciones entre éstos y el estilo de dirección.

Una vez identificados los dos objetivos básicos y las tres cuestiones que se derivan de los mismos, vamos a concretar las hipótesis que se deducen de las tres cuestiones y que pretendemos contrastar con la investigación cuantitativa.

Por lo que se refiere a la primera cuestión, observamos que la literatura sobre cambio nos ha brindado una amplia lista de posibles resistencias, tal y como hemos presentado en el capítulo segundo y que aparecen mayoritariamente en la investigación cualitativa previa. Nuestra investigación pretende, en primer lugar, comprobar la existencia o no de tales resistencias, así como indagar si aparece alguna otra que no ha sido considerada, para lo cual, además de preguntar acerca de estas resistencias, hemos dejado abierta la lista para que pueda ser completada por los entrevistados, como se podrá observar cuando describamos posteriormente el cuestionario diseñado.

Una vez establecidas las resistencias que afrontan las organizaciones en los cambios, pretendemos comprobar qué tipo de influencia ejerce el estilo de dirección sobre las mismas. El análisis teórico presentado en el capítulo tercero apunta hacia una relación inversa, esto es, a mayor participación, menos resistencias y esta va a ser nuestra hipótesis primera –H₁–.

No hemos encontrado investigaciones que concreten qué tipo de resistencias o barreras se ven reducidas, por lo que nuestro trabajo plantea como subhipótesis que cada uno de los cinco grupos de fuentes de resistencias al cambio expuestos en el capítulo segundo⁴⁰ serán menores para aquellas organizaciones que cuenten con un nivel de participación mayor –hipótesis H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₃, H₁₋₄, H₁₋₅–. A las anteriores, vamos a añadir subhipótesis que estudien si las diferentes

⁴⁰ El listado de resistencias al cambio y su clasificación en cinco grupos se puede encontrar en la tabla 3 del capítulo 2.

variables que componen la medida de la participación⁴¹ son a su vez responsables de una reducción de las resistencias –hipótesis H₁₋₆, H₁₋₇, H₁₋₈, H₁₋₉, H₁₋₁₀, H₁₋₁₁, H₁₋₁₂–. Por tanto, las hipótesis que pretendemos comprobar son las siguientes.

H₁: Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

H₁₋₁: Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias que ésta encuentre referidas a percepción distorsionada, barreras interpretativas, o prioridades estratégicas confusas.

H₁₋₂: Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias que ésta encuentre referidas a escasa motivación.

H₁₋₃: Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias que ésta encuentre referidas a falta de respuesta creativa.

H₁₋₄: Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias que ésta encuentre referidas a barreras político-culturales.

H₁₋₅: Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias originadas por inacción del liderazgo, rutinas altamente interiorizadas, problemas de acción colectiva, carencia de capacidades y cinismo

H₁₋₆: Cuanto más alta sea la variable “operarios” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

⁴¹ Las variables que componen la participación se han estudiado en el capítulo 3, identificando dentro del componente “amplitud” a cuatro grupos jerárquicos, tal y como veremos posteriormente en el diseño del cuestionario.

H₁₋₇: Cuanto más alta sea la variable “supervisores de base” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

H₁₋₈: Cuanto más alta sea la variable “directivos medios” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

H₁₋₉: Cuanto más baja sea la variable “alta dirección” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

H₁₋₁₀: Cuanto más alta sea la variable “formal/informal” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

H₁₋₁₁: Cuanto más alta sea la variable “directa/indirecta” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

H₁₋₁₂: Cuanto más alta sea la variable “grado de influencia” de la medida de la dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.

La segunda cuestión relaciona la participación con los factores que facilitan los cambios. Nuestro trabajo ha ofrecido un modelo de dichos factores, que se plasma en la figura 4 del segundo capítulo, estableciendo unas relaciones entre los mismos y concluyendo que afectan positivamente al cambio. Por tanto, esta segunda cuestión persigue confirmar tales relaciones.

La tercera cuestión a investigar consiste en la relación entre participación y resultados del cambio. De nuevo, la literatura teórica es ambigua en este campo, limitándose a señalar los beneficios de una dirección participativa en cuanto a una mayor creatividad e innovación, un fomento de la capacidad de aprendizaje y la toma de mejores decisiones, tal y como hemos expuesto en el último apartado del capítulo tercero. Nuestra investigación pretende identificar si distintos niveles de participación están asociados a mejores resultados de los cambios, por lo que esta

cuestión se concreta en una hipótesis –H₂– que se puede desglosar, de nuevo, en varias subhipótesis, relacionando la participación con los resultados del cambio que hemos establecido a partir del análisis cualitativo –hipótesis de H₂₋₁ a H₂₋₁₃–.

Ofrecemos el listado, pues, de las hipótesis que pretendemos comprobar para dar respuesta a esta tercera cuestión.

H₂: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con mejores resultados

H₂₋₁: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en la cifra de ventas

H₂₋₂: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con disminuciones en los costes

H₂₋₃: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en el margen de beneficios

H₂₋₄: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en la productividad

H₂₋₅: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en la calidad del trabajo terminado

H₂₋₆: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en la satisfacción de los clientes

H₂₋₇: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con disminución del tiempo que se tarda en completar las tareas

H₂₋₈: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con mejoras en la posición competitiva de la empresa

H₂₋₉: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en la cuota de mercado

H₂₋₁₀: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con incrementos en la satisfacción de los empleados

H₂₋₁₁: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con mejoras en los niveles de absentismo laboral

H₂₋₁₂: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con reducción de número de días de huelgas

H₂₋₁₃: Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con reducción de conflictos laborales

A continuación presentamos un esquema de las hipótesis expuestas.

Tabla 7. Esquema de cuestiones a investigar, hipótesis y subhipótesis

Cuestión a investigar	Hipótesis	Subhipótesis			
Cuestión 1. Relación participación-resistencias	H ₁ : Cuanto más alto sea el nivel de dirección participativa de una organización, más reducidas serán las resistencias al proceso de cambio que ésta encuentre.	H ₁₋₁	H ₁₋₂	H ₁₋₃	
		H ₁₋₄	H ₁₋₅	H ₁₋₆	
		H ₁₋₇	H ₁₋₈	H ₁₋₉	
		H ₁₋₁₀	H ₁₋₁₁	H ₁₋₁₂	
Cuestión 2. Relaciones entre los facilitadores. La dirección participativa como facilitador	Modelo de relaciones entre los factores que facilitan el cambio (figura 4, capítulo 2)				
Cuestión 3. Relación participación-resultados del cambio	H ₂ : Las organizaciones con mayor nivel de participación finalizarán los cambios con mejores resultados	H ₂₋₁	H ₂₋₂	H ₂₋₃	H ₂₋₄
		H ₂₋₅	H ₂₋₆	H ₂₋₇	H ₂₋₈
		H ₂₋₉	H ₂₋₁₀	H ₂₋₁₁	
		H ₂₋₁₂	H ₂₋₁₃		

4.3.2. Recogida de datos y características de la muestra

Teniendo en cuenta los objetivos del estudio, y partiendo de que cualquier tipo de empresa podía sufrir un cambio digno de considerar, decidimos limitar nuestra población objetivo por el tamaño de las empresas, excluyendo aquellas que, por su bajo número de empleados, no permitan extraer unas conclusiones de su proceso de toma de decisiones que puedan ser generalizables. Así, la población escogida para el análisis deberá estar formada por organizaciones que cuenten con un número de empleados significativo, de modo que se valoró cuál sería el número mínimo de empleados requerido y se consideró que un número superior a 50 permitiría ya una correcta recogida de información.

Por proximidad geográfica, la población objeto de estudio se ciñe a empresas españolas, cuyos datos han sido extraídos a partir de la base de datos *Dun & Bradstreet* (2000), obteniéndose como resultado de la segmentación un total de 12.656 organizaciones.

El instrumento utilizado para la recogida de información es el cuestionario. Se ha diseñado un cuestionario postal, que ha sido pre-testado, en primer lugar, con un grupo de expertos compuesto por profesores de la Universitat de València y de la Universidad Politécnica de Valencia, así como por profesionales en puestos directivos de varias empresas⁴². Tras esta primera contrastación, se han introducido las modificaciones recomendadas y se ha procedido a una segunda consulta, asistiendo como observadores mientras tres directivos de empresas, incluidas en la segmentación, rellenaban el cuestionario⁴³. La valoración general tras estos pretests ha sido positiva, produciéndose de nuevo pequeñas recomendaciones que se han considerado al elaborar el cuestionario definitivo.

Una vez terminado, se ha procedido a diseñar el cuestionario en formato tradicional, para ser remitido vía postal, así como en formato de página web, ofreciendo esta opción de respuesta a las empresas encuestadas. El formulario web es el mismo que el cuestionario impreso, pero tiene además ventajas para ambas partes. Para quien responde, el mecanismo de respuesta es más sencillo puesto que el reenvío postal o por fax se sustituye por pulsar un botón en la pantalla. Además, las características de la tecnología web permitieron introducir un ejemplo de cómo rellenar una pregunta que pudiera resultar confusa, así como una definición técnica de qué se considera por decisiones estratégicas, tácticas y operativas. La ventaja para la investigación consiste en que las respuestas llegan a través del correo electrónico, que mediante una sencilla transformación vuelca los datos a una hoja de cálculo y de ahí al programa estadístico utilizado para procesarlos.

El cuestionario se ha enviado a una muestra aleatoria de la población, compuesta por 1.800 empresas, durante el mes de noviembre de 2001. A lo largo de dos meses y efectuando un seguimiento telefónico y por correo electrónico, en algunos casos, se han recogido un total de 86 cuestionarios, que son los que componen la muestra definitiva y que vamos a analizar a continuación.

⁴² Los profesionales a los que se hace referencia en este primer pre-test son directivos a los que la investigadora tiene fácil acceso y que, por los cargos que ocupan y las empresas para las que trabajan, serían susceptibles de ser entrevistados.

⁴³ Las empresas que se utilizaron para el pre-test eran conocidas por la investigadora por haber colaborado en un estudio previo. Todas pertenecían al sector industrial y los directivos entrevistados fueron de grado medio.

4.3.2.1. Características de la muestra real

Presentamos a continuación las características fundamentales de las empresas que componen nuestra muestra y de las personas que han respondido a nuestra investigación.

En cuanto a la ordenación por sectores, aproximadamente el 60% de la muestra son empresas industriales, distribuyéndose los negocios a los que se dedican de manera, hasta cierto punto, homogénea entre alimentación, banca, construcción, hostelería, ingeniería, fabricación de aparatos o componentes, química, sanidad, medios de comunicación, etc.

Por lo que respecta a su forma jurídica, tres cuartas partes de las empresas son sociedades anónimas. Además, casi el 40% son empresas familiares, siendo la media de las mismas de segunda generación. En cuanto a su edad, el 66% tiene más de 20 años de antigüedad, superando los 50 años el 20% y sólo el 6% es menor de 10 años.

Persiguiendo obtener una idea del tamaño de la muestra, realizamos dos preguntas destinadas a conocer la facturación anual y el número de empleados. Respecto a facturación, aproximadamente el 50% de la muestra afirma estar entre 3 y 30 millones de euros anuales –entre 500 y 5.000 millones de pesetas– y un poco más del 20% supera los 90 millones de euros –15.000 millones de pesetas–. El número de empleados fue la variable utilizada para la segmentación, de modo que la muestra comienza con empresas de al menos 50 empleados. A partir de esta cifra, podemos distribuir las empresas señalando que una tercera parte tiene menos de 100 trabajadores, el segundo tercio está entre 100 y 300, y dentro del tercio restante destacamos que algo más de un 20% de los que han colaborado en nuestro estudio cuenta con más de 500 empleados. Estos y otros datos de interés se recogen en el cuadro 8.

Cuadro 8. Datos de clasificación de la muestra

SECTOR	Frecuencia	Porcentaje
Industrial	55	64,71
Servicios	30	35,29
FORMA JURÍDICA	Frecuencia	Porcentaje
Scdad. Anónima	65	75,58
Scdad. Resp. Ltda.	9	10,47
Cooperativa	5	5,81
NS/NC	7	8,14
AÑO FUNDACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Antes de 1950	18	20,93
Entre 1951 y 1980	39	45,35
Entre 1981 y 1990	18	20,93
Posterior a 1991	5	5,81
NS/NC	6	6,98
FACTURACIÓN ANUAL	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 millones €	15	17,65
Entre 6 y 18 millones €	21	24,71
Entre 18 y 30 millones €	9	10,59
Entre 30 y 90 millones €	10	11,77
Más de 90 millones €	18	21,18
NS/NC	11	14,12
Nº EMPLEADOS	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 100	30	34,89
De 100 a 300	29	33,73
De 300 a 500	6	6,98
Más de 500	18	20,93
NS/NC	3	3,49

Si observamos el perfil de los directivos que han respondido a nuestro cuestionario, de entre el 75% que han accedido a facilitarnos información sobre sí mismos cabe destacar que la gran mayoría –70%– tienen estudios universitarios y que algo más del 15% ocupan puestos de gerente o director general, siendo el resto directores de calidad –17%–, directores financieros –10%– y otros cargos como directores de producto, de administración, técnico, etc⁴⁴. Además, una cuarta parte lleva en la empresa menos de 5 años, el 14% está entre 5 y 10 años, y el resto –cerca del 40%– supera los 10 años de antigüedad en su organización.

⁴⁴ En la carta que acompaña al cuestionario, dirigida a la alta dirección, se especifica que la respuesta debería provenir de un directivo medio o superior, sin limitación de rango o función. El resultado ha sido que las respuestas han provenido mayoritariamente de directivos medios –83,72%– y en menor medida de directores generales o gerentes –16,28%–.

4.3.3. Elaboración del cuestionario cuantitativo

El cuestionario cuantitativo cuenta con una doble base, por una parte teórica a partir de la literatura existente, y por otra parte con la experiencia y conocimientos ganados a partir de la investigación cualitativa.

Al igual que hicimos con el cuestionario que sirvió de guía en las entrevistas, también en este caso se han efectuado dos contrastaciones previas, una con expertos universitarios y profesionales del sector empresarial, y otra asistiendo personalmente a la cumplimentación del cuestionario en tres organizaciones, de modo que se pudiese detectar si existían dificultades de comprensión, de formulación o cualquier otra consideración que mejorase el instrumento.

A continuación vamos a describir la elaboración del cuestionario final, que aparece en el anexo, señalando aquellos aspectos que fueron alterados tras las pruebas piloto. Para facilitar la exposición, recurriremos a una tabla que nos permita plantear la idea global de la estructura.

Tabla 8. Estructura del cuestionario de la investigación cuantitativa

Pregunta	Objetivo	Características
Pregunta 1	Medir en qué grado el estilo de dirección es o no participativo	Recurrimos a la definición que habíamos planteado en la teoría, transformando en pregunta el Cuadro 5 del capítulo tercero –descripción del estilo participativo–
Pregunta 2	Identificación del tipo de cambio	Abanico de los cambios más representativos
Pregunta 3	Definición concreta del cambio	Breve definición del cambio para cada empresa
Pregunta 4	Tipos de cambio	Afirmaciones contrapuestas para identificar las cuatro dimensiones que clasifican los cambios según la presentación teórica
Pregunta 5	Detección de resistencias e inercias al cambio	Enumeración de situaciones que pudieran haber ocurrido durante el cambio, dificultando su comienzo o su desarrollo
Pregunta 6	Detección de factores que facilitan el cambio	Afirmaciones para identificar qué factores pueden haber ejercido una influencia positiva sobre el cambio
Pregunta 7	Resultados del cambio	Relación de variables que se han podido ver alteradas tras el cambio
Pregunta 8	Datos de clasificación	Datos de la empresa y de la persona encuestada

Pregunta 1

Esta primera pregunta persigue generar una medida del grado de dirección participativa existente en las empresas, aspirando así a la consecución del objetivo 1 ya presentado. Para ello, parte de la definición de dirección participativa presentada en el capítulo tercero, que considera la participación como la implicación en el proceso de toma de decisiones de diferentes colectivos –grado de amplitud– y a diferentes niveles –carácter formal o informal, forma directa o indirecta y grado de influencia– en cada una de las fases del proceso de toma de decisiones y para cada tipo de decisión –ver cuadro 5 del capítulo 3–.

Así, el cuestionario piloto dividía el proceso de toma de decisiones en las cuatro fases identificadas en la teoría, pero la experiencia con las empresa que se prestaron al estudio piloto nos demostró que la pregunta era demasiado larga y que convenía reconvertir las cuatro fases en tres momentos clave: el momento de recabar la información y plantear posibles decisiones alternativas, el momento de valorar las alternativas y decantarse por una, y el momento de implantar la alternativa elegida.

Por otra parte, en cuanto al grado de amplitud, se trataba de elegir acerca de qué colectivos se iba a interrogar respecto a su colaboración en el proceso de toma de decisiones. La propuesta inicial era de cinco grupos –operarios, supervisores de base, directivos medios, alta dirección y personal de apoyo/técnico– pero, durante las entrevistas piloto, se detectó que cada empresa tenía una consideración diferente de quién era el personal de apoyo y que en función de la estructura organizativa de cada empresa su papel sería bien distinto. Vista la alta dificultad de extraer, por tanto, conclusiones acerca del estilo participativo en este colectivo, decidimos eliminarlo de nuestro cuestionario definitivo.

Como resultado final, el cuestionario plantea la primera pregunta dividida en tres, coincidiendo con las tres situaciones descritas previamente en el proceso de toma de decisiones. En cada una de ellas, se pregunta acerca del grado de colaboración de los cuatro grupos mencionados –operarios, supervisores de base, directivos medios y alta dirección–, valorando su colaboración en una escala de 1 a 5 para tres tipos de decisiones: operativas, tácticas y estratégicas.

De la valoración anterior, se le pide al entrevistado que se fije en el grupo jerárquicamente más bajo que colabora mínimamente en cada una de las tres decisiones –grado de amplitud–. El resto de preguntas irá dirigido a ese grupo. En concreto, se indaga acerca del carácter formal o informal de esa participación, a la forma directa o indirecta de la misma, y al grado de influencia. Respecto a este último, en nuestro cuestionario hemos presentado cuatro niveles de influencia. Partiendo de la perspectiva de Tannenbaum y Schmidt (1958) planteada en el capítulo tercero en la figura 6, en el que se establecen seis niveles a lo largo de un continuo del grado de influencia, la hemos completado con la de Dachler y Wilpert (1978) –seis niveles muy similares, pero distinto planteamiento– y finalmente nos hemos decantado por introducir además la consideración de Bonavía y Quintanilla (1999), quienes, basándose en esos mismos autores, defienden que los grados de influencia se pueden reducir a cuatro: (1) los empleados son informados por la dirección de antemano, o grado de *información*, (2) los empleados pueden dar sus opiniones, que son tenidas en cuenta, denominado *consulta* (3) la decisión queda en manos de los miembros de la organización sin distinción entre directivos y subordinados, o *cooperación*, y por último (3) se delega esa tarea en el empleado, *delegación*.

Retomaremos esta pregunta tras finalizar la exposición del resto, puesto que, dada su importancia como instrumento para alcanzar el objetivo 1, vamos a dedicarle un subapartado especial.

Pregunta 2

A partir de aquí comienza la parte del cuestionario que persigue conocer mejor cómo es el cambio ocurrido en la organización. Comenzando por identificar cuál es el cambio que está aconteciendo, esta pregunta propone una lista de cambios generales, de los cuales el entrevistado deberá elegir uno sobre el cuál quiera responder al resto de cuestiones.

Pregunta 3

El objetivo básico de la pregunta tercera consiste en concretar el cambio seleccionado en la pregunta anterior. De esta forma, a la vez que se insiste para que el entrevistado no pierda de vista el cambio respecto al cual está

respondiendo, el investigador obtiene un mecanismo de control para confirmar la respuesta a la pregunta dos.

Pregunta 4

Una vez identificado el cambio, el siguiente paso es clasificarlo de acuerdo con las cuatro dimensiones estudiadas en el capítulo primero –ver tabla 2– y que corresponden al alcance del cambio, su origen, su necesidad y su velocidad. Para ello distinguimos, dentro de la definición de cada dimensión, dos explicaciones extremas de la misma, ofreciéndole al entrevistado que se decante por una u otra en una escala de cinco puntos –totalmente de acuerdo con A, más de acuerdo con A que con B, igual de acuerdo con ambas, más con B que con A, o totalmente de acuerdo con B–.

Pregunta 5

En estos momentos ya disponemos de una descripción del cambio. Iniciamos así el análisis de las ocurrencias que pudieron dificultar su inicio o su continuidad, es decir, las inercias y resistencias al cambio. Planteamos una lista de 19 afirmaciones que recogen los aspectos principales detectados en la tabla 3 del capítulo segundo –principalmente obtenidos de Rumelt (1995) y completados con otras investigaciones–, aprovechando además los conocimientos alcanzados con la investigación cualitativa. El número de ítems se vio ligeramente alterado tras las pruebas piloto, pues algunos se detectaron como demasiado complejos, mientras que se decidió agrupar otros para minorar la cantidad de afirmaciones. Por último, se deja un espacio al entrevistado para que aporte algún tipo de resistencia que no esté reflejada en el listado anterior. Para cada afirmación se pide expresar además el grado en que tal situación afectó al proceso de cambio –escala de 5 puntos–.

Pregunta 6

La siguiente pregunta persigue alcanzar una mejor definición de la empresa en cuanto a una serie de factores que en la teoría se han establecido como facilitadores de los procesos de cambio y que podemos ver en el apartado tercero del capítulo 2. Para tal fin, se presentan veintiséis afirmaciones –para cuya redacción se recurrió en varias ocasiones de nuevo al cuestionario cualitativo–, con las cuales se puede estar o no de acuerdo –de nuevo escala de 5 puntos–, en

las que se cuestionan las principales políticas de recursos humanos –formación, recompensas–, el flujo de información, el clima y la cultura organizativa, el compromiso e implicación de los empleados y de la alta dirección y el estilo de liderazgo.

Pregunta 7

Finalizamos el estudio del proceso de cambio con el análisis de los resultados del mismo. Esta pregunta está extraída de su equivalente en la investigación cualitativa, mejorada en cuanto a que en este caso se le pregunta al entrevistado si su respuesta obedece a una medición objetiva del concepto o si se trata de una percepción personal.

Datos de clasificación

Los datos de clasificación contienen los aspectos fundamentales que interesan en la investigación respecto al sector y negocios de la empresa, tamaño, antigüedad y forma jurídica. Voluntariamente se le pide además al entrevistado que aporte la identificación completa de la empresa y de su persona, ofreciéndole un informe de los resultados si lo desea.

4.3.4. Técnicas utilizadas para alcanzar el objetivo 1: elaboración de una escala de medida de la participación

Un componente importante de este trabajo consiste en la medición del grado de participación presente en las empresas, que es la base para plantear el resto de relaciones entre los elementos analizados y, por tanto, la razón por la que le hemos otorgado la denominación de objetivo 1. Tras el análisis cualitativo realizado, se concluyó que era fundamental dedicar un serio esfuerzo a medir tal factor y, con este objetivo, se plantea la primera pregunta del cuestionario cuantitativo.

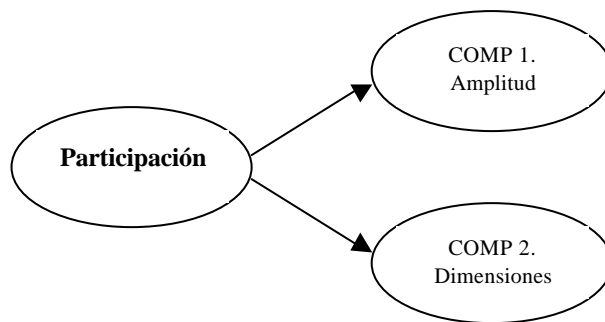
A partir de las casillas que se generan con esta formulación, queda pendiente la ponderación otorgada a cada una de las mismas, para poder establecer una operación que resulte en una medida del grado de participación existente. De este modo, vamos a proceder, en primer lugar, a justificar el modelo

que subyace a la escala propuesta, para después describir cómo hemos ponderado esta primera pregunta, finalizando con la comprobación de las propiedades psicométricas de la escala de medida.

4.3.4.1. Justificación del modelo subyacente a la escala de medida de la participación

La formulación de la pregunta primera sigue una estructura equivalente a la propuesta en el apartado teórico –ver el cuadro 5 del capítulo tercero–, diseñándola de modo que fuese de comprensión fácil y de estructura lógica para los entrevistados. Por esta razón, las instrucciones que acompañan al cuestionario informan al directivo que la pregunta se va a dividir según tres fases del proceso de toma de decisiones, y en cada una de ellas se van a realizar preguntas para tres tipos de decisiones diferentes.

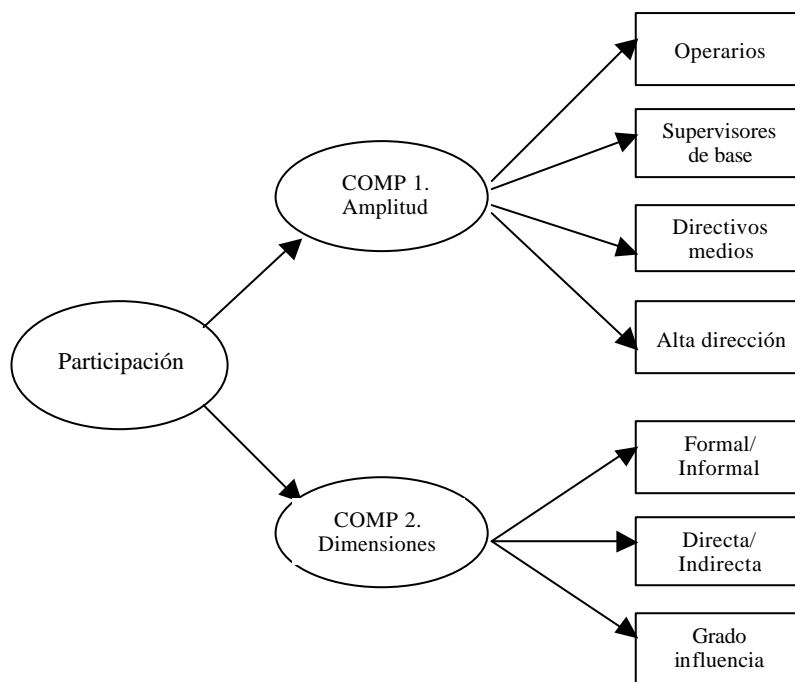
El conjunto de casillas persigue recoger información de las principales dimensiones consideradas como relevantes a partir del análisis teórico. En concreto, la medida de la participación se puede considerar el resultado de dos componentes. En primer lugar, se considera un componente derivado directo de la definición de participación acordada, de modo que se alcance a medir el grado en el que se involucra, compromete e implica en la toma de decisiones a los diferentes niveles jerárquicos. En segundo lugar, aparece un componente que matiza al anterior a partir de ciertas características que lo hacen variar en cuanto a intensidad. Por tanto, la medida global de la participación se estructura del siguiente modo:

Figura 9. Estructura general de la escala de medida de la participación

Dentro del primer componente, vamos a distinguir entre los cuatro niveles jerárquicos definidos en el cuestionario. Así, la medida de la participación en lo que respecta al componente de amplitud resultará de la suma del grado de colaboración que experimentan los operarios, los supervisores de base, los directivos medios y la alta dirección. Tal y como se ha expuesto, dicha colaboración se medirá en las diferentes fases del proceso de toma de decisiones y en los diferentes tipos de decisiones –estratégicas, tácticas y operativas–.

En el segundo componente se incluyen las tres dimensiones que hemos propuesto en el capítulo tercero y que consisten en el carácter formal o informal de la implicación utilizada, la forma directa o indirecta con que se permite la colaboración de los empleados, y el grado de influencia de éstos a lo largo del proceso de toma de decisiones.

Por tanto, la medida global de participación, desglosada por sus componentes y éstos por las variables que los forman, se plasma en la siguiente figura.

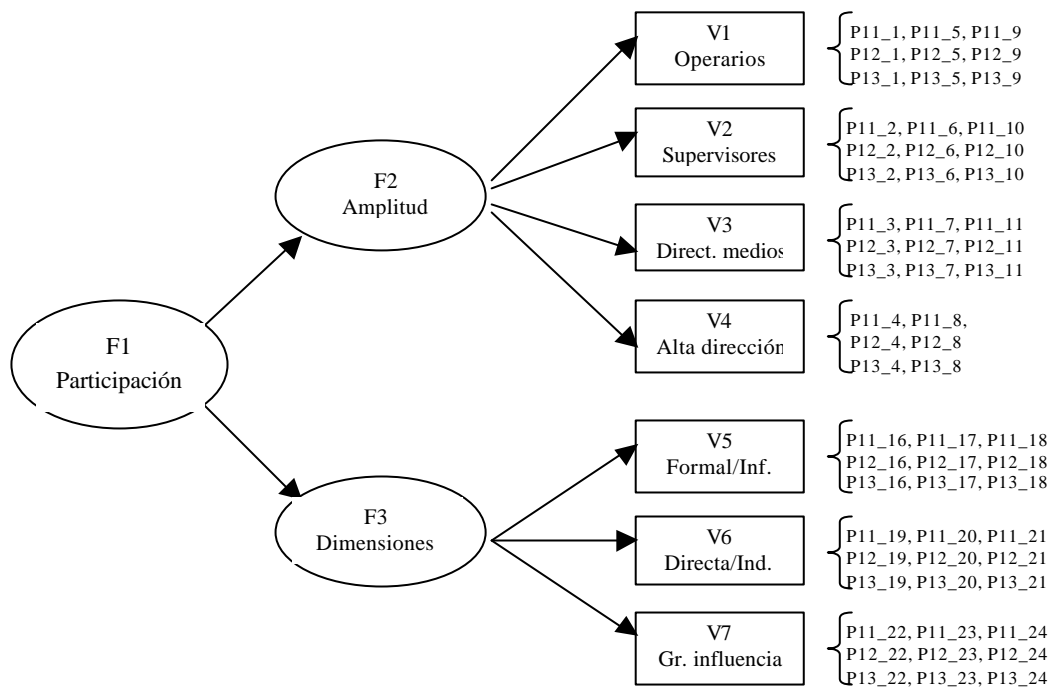
Figura 10. Estructura detallada de la escala de medida de la participación

Esta estructura configura, pues, la escala utilizada para medir la participación. De este modo, se genera un instrumento de medida compuesto por dos variables latentes o componentes, formados a su vez por variables que resultan de las respuestas a las casillas del cuestionario. Con el objetivo de evidenciar el origen de cada una de las variables, presentamos a continuación un ejemplo de cómo se ha codificado la pregunta uno en el apartado referente a la fase primera, advirtiendo que las fases dos y tres se distinguen por los dos primeros números que acompañan a cada código –sustituyendo, por ejemplo, P11_1 por P12_1 en la fase 2 y P13_1 en la fase 3–.

Figura 11. Codificación del apartado primero de la pregunta 1

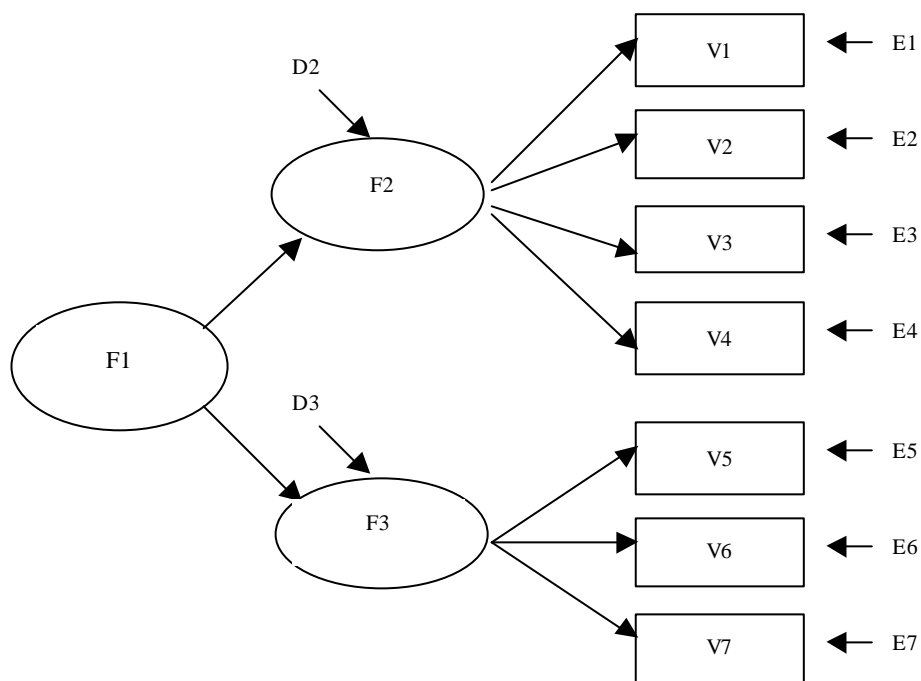
Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos:		Decisión operativa	Decisión táctica	Decisión estratégica
1 – no colaboran	Operarios	P11_1	P11_5	P11_9
2 – colaboran muy poco	Supervisores de base	P11_2	P11_6	P11_10
3 – colaboran algo	Directivos medios	P11_3	P11_7	P11_11
4 – colaboran bastante	Alta dirección	P11_4	P11_8	P11_12
5 – colaboran mucho				
Apunte en cada casilla el grupo al que se refiere la primera cifra de cada columna que sea superior a 1 (es decir, el grupo más bajo que colabora)		P11_13	P11_14	P11_15
A partir de aquí, responda sólo acerca del grupo que ha escrito en cada columna				
Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal	Informal	P11_16	P11_17	P11_18
	Formal			
Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo.	Representada	P11_19	P11_20	P11_21
	Directa			
Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas.	Son informados	P11_22	P11_23	P11_24
	Son consultados			
	Cooperan (se alcanza un consenso)			
	Se delega en ellos esta tarea			

Una vez conocidos los códigos que corresponden a cada una de las preguntas planteadas, retomamos la estructura que representa la escala de medida de la participación, incluyendo ahora los códigos que componen cada variable.

Figura 12. Estructura de la escala de medida de la participación con el detalle del origen de las variables

La figura anterior muestra una estructura que, de forma equivalente, se puede representar como un diagrama *path*, donde se observa el modelo y las relaciones causales entre los dos componentes –amplitud y dimensiones– y los ítems sobre los que están contruidos. Existe a su vez un error de medida asociado a las variables observables (E) y otro que hace referencia al error en la predicción de una variable latente (D) que se obtienen tras la estimación del modelo, lo cual se observa en la siguiente figura.

Figura 13. Diagrama *path* para la escala de medida de la participación



Una vez descrito el modelo de la escala de medida, cabe analizar la validez y la fiabilidad de la misma. Pero antes de ello es preciso identificar cómo se han ponderado las respuestas que compondrán las mencionadas variables, cuestión que abordamos en el próximo apartado.

4.3.4.2. Ponderación de las respuestas

Para calcular la medida de la participación, entendemos que las tres fases propuestas en la pregunta son igualmente importantes, por lo que las ponderaciones asignadas en cada una de ellas serán equivalentes, si bien distinguiremos entre las mismas aplicando juicios de valor acerca del carácter más o menos participativo de la actuación de los diferentes grupos jerárquicos en cada una, esto es, ponderando los ítems que componen las variables del componente *amplitud*, así como las tres dimensiones analizadas –segundo componente, *dimensiones*–.

Tabla 9. Estructura de la medida de la participación (I)

Medida de la participación	Apartados según las fases del proceso	Tipo de ponderación
	Fase I: inteligencia y diseño de alternativas	Equivalente en cada fase
	Fase II: elección	
	Fase III: implantación y revisión	

Una vez explicado el origen de los tres apartados, pasamos a describir las ponderaciones dentro de los mismos. La siguiente clasificación a realizar es entre cada tipo de decisión. Tal y como hemos planteado en nuestro razonamiento teórico, distinguimos entre decisiones operativas, tácticas y estratégicas. A este nivel no consideramos oportuna la ponderación equivalente para los tres tipos de decisiones, puesto que, si recordamos la definición de dirección participativa, veremos que se trata de que la dirección comprometa, involucre e implique a niveles jerárquicos inferiores en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, partiendo de la premisa de que cada tipo de decisión se toma a un nivel jerárquico distinto, el grado de implicación que se pueda ofrecer a otros individuos variará según el nivel al que se refiera cada tipo de decisión, de modo que la ponderación deberá ser necesariamente distinta.

Tabla 10. Estructura de la medida de la participación (II)

Medida de la participación	Apartados según las fases del proceso	Tipo de decisión	Tipo de ponderación
	Fase I: inteligencia y diseño de alternativas	Decisión operativa	Diferente para cada tipo de decisión; equivalente en cada fase
		Decisión táctica	
		Decisión estratégica	
	Fase II: elección	Decisión operativa	
		Decisión táctica	
		Decisión estratégica	
	Fase III: implantación y revisión	Decisión operativa	
		Decisión táctica	
		Decisión estratégica	

Hemos distinguido, en primer lugar, según la fase del proceso de toma de decisiones y, dentro de éste, hemos planteado un segundo nivel de clasificación según el tipo de decisión. En este momento vamos a introducir los dos componentes del modelo, identificados a partir de la teoría, para medir la dirección participativa: el grado de amplitud, así como las dimensiones referentes al carácter formal o informal, a la forma directa o indirecta y al grado de influencia.

En el primer componente o *amplitud* se identifica qué colaboración realiza cada colectivo en cada fase del proceso y para cada tipo de decisión, por lo que los valores obtenidos de esta pregunta deberán considerarse con un peso importante a la hora de medir el nivel de participación.

Las otras tres variables que conforman el componente denominado *dimensiones* están siempre referidas a un grupo de personas –el carácter más o menos formal depende de sobre qué colectivo estemos discutiendo, al igual que su actuación directa o representada y su grado de influencia–. Para medir la participación, consideramos que conviene medir estos tres factores respecto al grupo jerárquicamente más bajo de entre todos los que colaboran en cada momento. Así, el entrevistado señala, en primer lugar, cuánto colaboran los diferentes grupos en cada una de las fases del proceso de toma de decisiones y para cada una de las distintas decisiones, marcando un 0 si no colaboran, 1 si colaboran muy poco y así sucesivamente hasta 5 cuando la colaboración es muy alta, para después dirigirse a identificar de entre los colectivos que colaboran, aquel que

tiene un nivel jerárquico más bajo, para formularle las cuestiones del resto de factores, fijándose exclusivamente en tal colectivo. Por esta razón, el carácter formal o informal y el estilo directo o indirecto tendrán un peso menor sobre nuestra medida global de la participación, ya que su respuesta está supeditada a qué colectivo colabora, cuestión que ya ha sido previamente ponderada. En cualquier caso, decidimos otorgar mayor peso al grado de influencia, pues éste nos ofrece una información que complementa de forma importante la proveniente del grado de amplitud.

En cuanto a los factores uno y dos de este segundo componente –carácter formal/informal o directo/representado–, siguiendo las pautas de la teoría, entendemos que la participación es mayor cuanto más formal es el cauce por el que se alcanza y cuanto más directa –la participación por representantes introduce una cadena a lo largo de la cual ésta va disminuyendo en intensidad–.

Las consideraciones anteriores se observan resumidas en la siguiente tabla.

Tabla 11. Estructura de la medida de la participación (III)

Medida de la participación	Apdo.	Tipo de decisión	Dimensión a medir	Tipo de ponderación
	Fase I	Decisión operativa	Grado de amplitud	Diferente para cada tipo de decisión; equivalente en cada fase; mayor ponderación a la valoración del grado de amplitud; alta ponderación al grado de influencia; mayor peso al carácter formal frente al informal, y a la forma directa frente a la indirecta
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
		Decisión táctica	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
		Decisión estratégica	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
	Fase II	Decisión operativa	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
		Decisión táctica	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
		Decisión estratégica	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	

Tabla 11. Estructura de la medida de la participación (III) (Cont.)

Medida de la participación	Fase III	Decisión operativa	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
		Decisión táctica	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	
		Decisión estratégica	Grado de amplitud	
			Carácter formal/informal	
			Forma directa/indirecta	
			Grado de influencia	

En cuanto a la clasificación de los individuos que pertenecen a una organización según su nivel jerárquico, tal y como hemos justificado previamente, nuestro trabajo se va a basar en cuatro niveles, que comenzando de grado jerárquico inferior a superior son los operarios, los supervisores de base, los directivos medios y la alta dirección. Añadiendo esta información a la anterior, la estructura de la pregunta que persigue la medida de la participación queda de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 12. Estructura de la medida de la participación (IV)

Medida de la participación	Apdo.	Tipo de decisión	Dimensión a medir	Características
	Fase I	Decisión operativa	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
		Decisión táctica	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
		Decisión estratégica	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud

Tabla 12. Estructura de la medida de la participación (IV) (Cont.)

Medida de la participación	Fase II	Decisión operativa	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
		Decisión táctica	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
		Decisión estratégica	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
	Fase III	Decisión operativa	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
		Decisión táctica	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
		Decisión estratégica	Grado de amplitud	Operarios - Supervisores de base - Directivos medios - Alta dirección
			Carácter formal/informal	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Forma directa/indirecta	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud
			Grado de influencia	Respecto al grupo jerárquicamente más bajo citado en el grado de amplitud

Conocido ya el esquema base, vamos a comenzar por describir las ponderaciones otorgadas a cada una de las opciones planteadas.

Comenzaremos por el primer apartado, o fases de inteligencia y diseño de alternativas, y por las decisiones operativas. En este momento del proceso de toma de decisiones, se recoge información y se diseñan posibles alternativas que puedan responder al objetivo perseguido. En el caso de una decisión operativa, se entiende que, al estar relacionadas con las actividades corrientes de la empresa, el colectivo de operarios en general está presente en un grado sustancial. Por esta razón, cuando en una organización los operarios no colaboran en la fase primera de una decisión operativa, nuestra medida de la participación va a penalizar tal comportamiento, otorgando un valor negativo a las respuestas que sustenten tal situación. Igualmente penalizador y negativo será el valor otorgado a las organizaciones que señalen una importante colaboración de la alta dirección en este momento. El resto de respuestas se reparten siguiendo un criterio lógico –mayor ponderación cuanto más colaboran los operarios, pero siempre menor que las mismas respuestas para el caso de los supervisores de base; similar trato penalizador a la colaboración de los directivos medios y altos, pero agravándola para estos últimos–.

Si el grupo más bajo que colabora ha sido el de los operarios, la medida de la participación será la máxima planteada para el carácter formal de la misma, así como para la forma directa, disminuyendo paulatinamente conforme descendemos hacia un carácter más informal o una forma más indirecta. El grado de influencia se supone como mínimo de información, por lo que esta opción no añade mayor valor participativo, pero a partir de la misma y desplazándose hacia la consulta, cooperación y delegación, la medida de la participación irá en aumento.

Cuando el grupo más bajo que colabora son los supervisores, se mantiene una lógica similar a la seguida con los operarios, pero en este caso las puntuaciones son ligeramente inferiores en las diferentes opciones.

El hecho de que sean los directivos –medios o superiores– quienes más colaboren en estos momentos es signo de un estilo poco participativo, por lo que esta medida penaliza dichas situaciones ponderándolas con cantidades negativas o en los casos menos influyentes con valor nulo.

Estos razonamientos se plasman en las siguientes ponderaciones:

Tabla 13: Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión operativa

Fase I	Decisión operativa	Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
	Nivel jerárqu.	No colaboran	-10	No colaboran	-10	No colaboran	0	No colaboran	0
		Colab. muy poco	-5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
		Colaboran algo	10	Colaboran algo	5	Colaboran algo	0	Colaboran algo	-5
		Colab. bastante	20	Colab. bastante	10	Colab. bastante	0	Colab. bastante	-10
	Formal/ Informal	Colab. mucho	25	Colab. mucho	15	Colab. mucho	-5	Colab. mucho	-15
		Muy formal	10	Muy formal	8	Muy formal	-5	Muy formal	-10
		Formal	8	Formal	6	Formal	-4	Formal	-5
		Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	-3	Intermedio	-4
	Directa/ Repres.	Informal	3	Informal	2	Informal	-2	Informal	-3
		Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0	Muy informal	-2
		Totalm. directa	10	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0	Totalm. directa	0
		Directa	8	Directa	6	Directa	0	Directa	0
	Grado infl.	Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	0	Intermedio	0
		Representada	3	Representada	2	Representada	0	Representada	0
		Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0	Tot. representada	0
		Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0
		Son consultados	10	Son consultados	5	Son consultados	0	Son consultados	0
		Cooperan	30	Cooperan	20	Cooperan	-5	Cooperan	-10
		Delegación	40	Delegación	30	Delegación	-10	Delegación	-20

Las decisiones tácticas se toman generalmente en el nivel intermedio de la pirámide jerárquica, por lo que, en este caso, comenzaremos por penalizar las respuestas de aquellas organizaciones que no permiten la colaboración de los directivos medios en la recopilación de información y diseño de alternativas para este tipo de decisiones. Conforme aumenta su colaboración, se incrementa el peso de las respuestas. La colaboración de los niveles inferiores se considera una demostración evidente de estilo participativo, por lo que ésta queda positivamente valorada cuando se produce. Si la alta dirección colabora en esta fase de una decisión táctica, la medida de la participación no puede aumentar, por lo que la hemos ponderado como nula, es más, cuando tal colaboración es muy alta de nuevo le hemos asignado un valor negativo.

Al ser los directivos medios el colectivo directamente implicado en este tipo de decisiones, su carácter formal y directo recibe la máxima puntuación, descendiendo conforme se eligen respuestas más informales y más representadas. Los colectivos jerárquicamente inferiores –operarios y supervisores de base– han recibido un trato similar, puesto que toda organización que los implique en esta fase para decisiones de este calibre está sin duda mostrando un carácter participativo a valorar. La alta dirección, de nuevo, presenta una ponderación nula, excepto cuando el grado de influencia es alto –cooperan– o muy alto –se delega en ellos esta tarea–, circunstancias en las que se vuelve negativa.

Tabla 14: Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión táctica

			Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
Fase I	Decisión táctica	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	-10	No colaboran	0
			Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	0
			Colab. bastante	20	Colab. bastante	20	Colab. bastante	20	Colab. bastante	0
			Colab. mucho	25	Colab. mucho	25	Colab. mucho	25	Colab. mucho	-5
		Formal/ Informal	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	0
			Formal	8	Formal	8	Formal	8	Formal	0
			Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
			Informal	3	Informal	3	Informal	3	Informal	0
			Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
		Directa/ Repres.	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	0
			Directa	8	Directa	8	Directa	8	Directa	0
			Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
			Representada	3	Representada	3	Representada	3	Representada	0
			Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
		Grado infl.	Son informados	5	Son informados	5	Son informados	0	Son informados	0
			Son consultados	10	Son consultados	10	Son consultados	10	Son consultados	0
			Cooperan	30	Cooperan	30	Cooperan	30	Cooperan	-5
			Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	-10

Por lo que respecta a la decisión estratégica, asociando este tipo de decisiones con el nivel más alto de la pirámide jerárquica, entendemos que la colaboración de los altos directivos no hace al estilo de dirección ni más ni menos participativo, por lo que todos los valores para este colectivo son nulos. Las ponderaciones para la colaboración de los directivos medios son aquí mucho más altas que en los casos anteriores y, por mantener una lógica, hemos valorado con igual peso la colaboración del resto de colectivos. El grado de influencia ha sido la única dimensión donde hemos introducido una leve distinción, para premiar los tres primeros grados cuanto más se extienden hacia niveles jerárquicos más bajos, manteniendo el último –delegación– en el nivel máximo para todos.

Nótese que la colaboración de la alta dirección en ningún momento aporta puntos a la medida de la participación, por motivos asociados a la definición que estamos utilizando. Un resultado de este hecho es que los ítems que indagan acerca de este colectivo en las decisiones estratégicas, al no tener variación, no se consideran dentro de las variables, como podemos comprobar en la Figura 12 del apartado anterior, donde la variable V4 se compone de los códigos referentes a la colaboración de la alta dirección en las tres fases de las decisiones operativas y tácticas, pero no en las de las decisiones estratégicas. Aunque en el sentido técnico podíamos, en consecuencia, haber eliminado estas casillas, se han mantenido en aras de una estructura más homogénea de cara a su presentación como cuestionario.

Tabla 15: Ponderaciones para las respuestas a la fase I, decisión estratégica

Fase I	Decisión estratégica	Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0
		Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0
		Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	0
		Colab. bastante	15	Colab. bastante	15	Colab. bastante	15	Colab. bastante	0
	Formal/ Informal	Colab. mucho	20	Colab. mucho	20	Colab. mucho	20	Colab. mucho	0
		Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	0
		Formal	6	Formal	6	Formal	6	Formal	0
		Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
		Informal	2	Informal	2	Informal	2	Informal	0
	Directa/ Repres.	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
		Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0
		Directa	6	Directa	6	Directa	6	Directa	0
		Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
		Representada	2	Representada	2	Representada	2	Representada	0
	Grado infl.	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
		Son informados	30	Son informados	25	Son informados	20	Son informados	0
		Son consultados	40	Son consultados	30	Son consultados	25	Son consultados	0
		Cooperan	40	Cooperan	35	Cooperan	30	Cooperan	0
		Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	0

Razonamientos similares se pueden aplicar a las ponderaciones otorgadas para los tres tipos de decisiones en la segunda fase, o elección de la alternativa. Sin ánimo de repetir de nuevo las consideraciones que nos han llevado a la estructura que caracteriza el peso de cada respuesta para la medida de la participación, sí queremos señalar que la diferencia establecida entre esta fase y la primera consiste en que consideramos más participativo todo comportamiento que signifique implicar en esta segunda fase que en la de recogida de información, por lo que los valores negativos aquí lo son menos, del mismo modo que las situaciones donde en la fase uno eran puntuadas altas aquí el peso es un poco mayor si cabe. Estas reflexiones se plasman en las siguientes tres tablas –tablas 16, 17 y 18–.

Tabla 16: Ponderaciones para las respuestas a la fase II, decisión operativa

Fase II	Decisión operativa	Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
	Nivel jerárqu.	No colaboran	-5	No colaboran	-5	No colaboran	0	No colaboran	0
		Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
		Colaboran algo	15	Colaboran algo	10	Colaboran algo	0	Colaboran algo	0
		Colab. bastante	25	Colab. bastante	15	Colab. bastante	0	Colab. bastante	-5
		Colab. mucho	30	Colab. mucho	20	Colab. mucho	-5	Colab. mucho	-10
	Formal/ Informal	Muy formal	10	Muy formal	8	Muy formal	0	Muy formal	-5
		Formal	8	Formal	6	Formal	0	Formal	0
		Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	0	Intermedio	0
		Informal	3	Informal	2	Informal	0	Informal	0
		Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0	Muy informal	0
	Directa/ Repres.	Totalm. directa	10	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0	Totalm. directa	0
		Directa	8	Directa	6	Directa	0	Directa	0
		Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	0	Intermedio	0
		Representada	3	Representada	2	Representada	0	Representada	0
		Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0	Tot. representada	0
	Grado infl.	Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0
		Son consultados	20	Son consultados	15	Son consultados	0	Son consultados	0
		Cooperan	35	Cooperan	25	Cooperan	0	Cooperan	-5
		Delegación	40	Delegación	35	Delegación	-5	Delegación	-10

Tabla 17: Ponderaciones para las respuestas a la fase II, decisión táctica

Fase II	Decisión táctica	Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	-10	No colaboran	0
		Colab. muy poco	10	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
		Colaboran algo	15	Colaboran algo	10	Colaboran algo	15	Colaboran algo	0
		Colab. bastante	25	Colab. bastante	20	Colab. bastante	25	Colab. bastante	0
		Colab. mucho	30	Colab. mucho	30	Colab. mucho	30	Colab. mucho	-3
	Formal/ Informal	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	0
		Formal	8	Formal	8	Formal	8	Formal	0
		Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
		Informal	3	Informal	3	Informal	3	Informal	0
		Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
	Directa/ Repres.	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	0
		Directa	8	Directa	8	Directa	8	Directa	0
		Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
		Representada	3	Representada	3	Representada	3	Representada	0
		Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
	Grado infl.	Son informados	5	Son informados	5	Son informados	0	Son informados	0
		Son consultados	15	Son consultados	15	Son consultados	15	Son consultados	0
		Cooperan	30	Cooperan	35	Cooperan	35	Cooperan	0
		Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	-5

Tabla 18: Ponderaciones para las respuestas a la fase II, decisión estratégica

Fase II	Decisión estratégica	Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0
		Colab. muy poco	15	Colab. muy poco	15	Colab. muy poco	15	Colab. muy poco	0
		Colaboran algo	20	Colaboran algo	20	Colaboran algo	20	Colaboran algo	0
		Colab. bastante	25	Colab. bastante	25	Colab. bastante	25	Colab. bastante	0
		Colab. mucho	30	Colab. mucho	30	Colab. mucho	30	Colab. mucho	0
	Formal/ Informal	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	0
		Formal	6	Formal	6	Formal	6	Formal	0
		Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
		Informal	2	Informal	2	Informal	2	Informal	0
		Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
	Directa/ Repres.	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0
		Directa	6	Directa	6	Directa	6	Directa	0
		Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
		Representada	2	Representada	2	Representada	2	Representada	0
		Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
	Grado infl.	Son informados	25	Son informados	25	Son informados	25	Son informados	0
		Son consultados	30	Son consultados	30	Son consultados	30	Son consultados	0
		Cooperan	35	Cooperan	35	Cooperan	35	Cooperan	0
		Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	0

Entramos, por último, en la tercera fase del proceso de toma de decisiones, que consiste en la implantación y revisión de las mismas. La estructura de ponderaciones permanece de nuevo igual, pero también aquí pretendemos destacar las diferencias de esta fase. En este sentido, consideramos que las decisiones se implantan en cada uno de los respectivos grupos jerárquicos, por lo que su no colaboración se penaliza más que en las fases anteriores, al igual que sucede con la colaboración de niveles jerárquicos superiores a los que corresponde la decisión en cuestión. Las tres tablas siguientes reflejan dichas consideraciones.

Tabla 19: Ponderaciones para las respuestas a la fase III, decisión operativa

		Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección		
Fase III	Decisión operativa	Nivel jerárqu.	No colaboran	-15	No colaboran	-10	No colaboran	0	No colaboran	0
			Colab. muy poco	-10	Colab. muy poco	-5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	5	Colaboran algo	0	Colaboran algo	0	Colaboran algo	-5
			Colab. bastante	20	Colab. bastante	10	Colab. bastante	0	Colab. bastante	-10
			Colab. mucho	25	Colab. mucho	15	Colab. mucho	-5	Colab. mucho	-15
		Formal/ Informal	Muy formal	10	Muy formal	8	Muy formal	-5	Muy formal	-10
			Formal	8	Formal	6	Formal	-4	Formal	-5
			Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	-3	Intermedio	-4
			Informal	3	Informal	2	Informal	-2	Informal	-3
		Directa/ Repres.	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0	Muy informal	-2
			Totalm. directa	10	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0	Totalm. directa	0
			Directa	8	Directa	6	Directa	0	Directa	0
			Intermedio	5	Intermedio	4	Intermedio	0	Intermedio	0
			Representada	3	Representada	2	Representada	0	Representada	0
		Grado infl.	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0	Tot. representada	0
			Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0	Son informados	0
			Son consultados	0	Son consultados	0	Son consultados	-2	Son consultados	0
			Cooperan	20	Cooperan	20	Cooperan	-4	Cooperan	-15
			Delegación	30	Delegación	30	Delegación	-5	Delegación	-25

Tabla 20: Ponderaciones para las respuestas a la fase III, decisión táctica

			Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
Fase III	Decisión táctica	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0
			Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	5	Colaboran algo	0
			Colab. bastante	20	Colab. bastante	20	Colab. bastante	10	Colab. bastante	0
			Colab. mucho	25	Colab. mucho	25	Colab. mucho	20	Colab. mucho	-5
		Formal/ Informal	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	10	Muy formal	0
			Formal	8	Formal	8	Formal	8	Formal	0
			Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
			Informal	3	Informal	3	Informal	3	Informal	0
		Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0	
		Directa/ Repres.	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	10	Totalm. directa	0
			Directa	8	Directa	8	Directa	8	Directa	0
			Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	5	Intermedio	0
			Representada	3	Representada	3	Representada	3	Representada	0
			Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
		Grado infl.	Son informados	5	Son informados	5	Son informados	0	Son informados	0
			Son consultados	10	Son consultados	10	Son consultados	10	Son consultados	0
			Cooperan	30	Cooperan	25	Cooperan	20	Cooperan	-5
			Delegación	40	Delegación	35	Delegación	30	Delegación	-10

Tabla 21: Ponderaciones para las respuestas a la fase III, decisión estratégica

			Operarios		Supervisores base		Directivos medios		Alta dirección	
Fase III	Decisión estratégica	Nivel jerárqu.	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0	No colaboran	0
			Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	5	Colab. muy poco	0
			Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	10	Colaboran algo	0
			Colab. bastante	15	Colab. bastante	15	Colab. bastante	15	Colab. bastante	0
			Colab. mucho	20	Colab. mucho	20	Colab. mucho	20	Colab. mucho	0
		Formal/ Informal	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	8	Muy formal	0
			Formal	6	Formal	6	Formal	6	Formal	0
			Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
			Informal	2	Informal	2	Informal	2	Informal	0
			Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	1	Muy informal	0
		Directa/ Repres.	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	8	Totalm. directa	0
			Directa	6	Directa	6	Directa	6	Directa	0
			Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	4	Intermedio	0
			Representada	2	Representada	2	Representada	2	Representada	0
			Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	1	Tot. representada	0
		Grado infl.	Son informados	30	Son informados	25	Son informados	20	Son informados	0
			Son consultados	40	Son consultados	30	Son consultados	25	Son consultados	0
			Cooperan	40	Cooperan	35	Cooperan	30	Cooperan	0
			Delegación	40	Delegación	40	Delegación	40	Delegación	0

4.3.4.3. Comprobación de las propiedades psicométricas de la escala

Una escala de medida es un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten asignar números a objetos observados, de forma que se represente de manera adecuada la cantidad que poseen de un determinado atributo que no es directamente observable en un objeto (Vila et al., 2000). En el estudio que nos ocupa, el atributo no observable directamente es el grado de participación o dirección participativa, de modo que la escala de medida que vamos a analizar persigue medir el nivel de participación en una organización.

Para que un instrumento de medida pueda denominarse escala, debe reunir una serie de propiedades psicométricas como son la fiabilidad y la validez. Analizaremos ambas propiedades a continuación.

a) Análisis de la fiabilidad de la escala

La fiabilidad señala que todos los ítems que se están preguntando miden la misma variable latente, por tanto, las puntuaciones de los mismos deben estar fuertemente correlacionadas entre sí y ser así internamente consistentes. Si una escala no es fiable, no puede ser tampoco válida, aunque sí puede ocurrir que la escala sea válida pero no fiable. La fiabilidad es, pues, una condición necesaria pero no suficiente de la validez (Vila et al., 2000).

Medir la fiabilidad de una escala se puede realizar a través de diferentes procedimientos, pero nosotros vamos a utilizar el más común, que es el coeficiente *alpha de Cronbach*. Al calcularlo para nuestra escala de medida de la participación, obtenemos un valor de 0,8966. Según Nunally y Bernstein (1994) el valor del *alpha de Cronbach* por debajo del cual una escala no se puede considerar fiable depende de para qué se la vaya a utilizar, ya que se puede admitir un 0,7 en las etapas preliminares de desarrollo, pero una vez efectuadas las depuraciones oportunas el valor no debería bajar de 0,8. Luego, con un valor cercano a 0,9 consideramos testada la condición de fiabilidad de la escala y procedemos a analizar su validez.

b) Análisis de la validez de la escala

Se dice que una escala es válida cuando está midiendo realmente la variable latente que se supone que tiene que medir. Este concepto se concreta en validez de contenido y validez de construcción o de concepto.

Una escala tiene validez de contenido cuando recoge todas las dimensiones que integran el concepto que pretende medir. A nuestro juicio, nuestra escala introduce todos los elementos de la participación definidos en la literatura y puestos de manifiesto en los capítulos teóricos previos, tal y como hemos expuesto al describir los orígenes de los ítems de esta pregunta, por lo que le vamos a suponer tal validez.

La validez de construcción se desglosa en validez convergente, validez discriminante y validez nomológica. La validez convergente existe cuando se utilizan diferentes instrumentos para medir un mismo concepto –distintos ítems para una variable latente– y los mismos están fuertemente correlacionados. La validez discriminante se alcanza cuando las correlaciones entre distintos instrumentos de medida diseñados para medir distintas variables latentes son bajas, es decir, que la escala no mide constructos para los cuales no ha sido diseñada. Por último, la validez nomológica significa que la escala mide un constructo que es capaz de sacar a la luz relaciones con otros constructos que, conceptual y teóricamente, deberían existir.

En nuestra escala, determinaremos la validez convergente revisando los test t de las cargas factoriales, para comprobar que todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas. Comenzaremos en primer lugar por comprobar la bondad del ajuste del modelo estimado. A continuación ofrecemos los resultados de estimar el modelo con el programa EQS (Bentler y Wu, 1993). La tabla 22 muestra los estadísticos de bondad de ajuste proporcionados por el programa.

Tabla 22. Indicadores de la bondad del ajuste del modelo

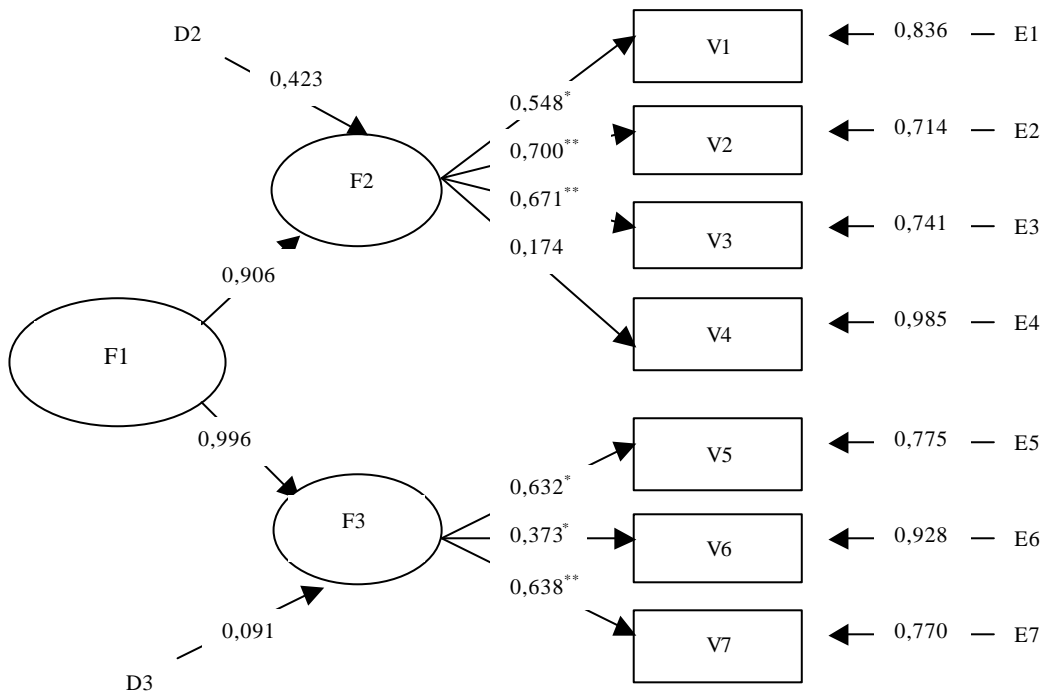
Indicador	Nivel de aceptación recomendado (Schumacker y Lomax, 1996)	Medida de esta escala
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX	cercano a 0,9	0.843
BENTLER-BONETT NONNORMED FIT INDEX	cercano a 0,9	0.884
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	próximo a 1	0.934
LISREL GFI FIT INDEX	cercano a 0,9	0.941
LISREL AGFI FIT INDEX	cercano a 0,9	0.863
STANDARDIZED RMR	inferior a 0,08	0.000
ROOT MEAN SQ. ERROR OF APP.(RMSEA)	inferior a 0,08	0.080

Del análisis de los indicadores de ajuste se observa que el '*Non normed fit index* - NNF' (Bentler y Bonnet, 1980) y el '*Comparative Fit Index* - CFI' (Bentler y Wu, 1993), tienen valores de 0,884 y 0,934 respectivamente, indicando un ajuste bastante razonable. Los dos principales indicadores que suministra LISREL –GFI y AGFI– son asimismo cercanos o superiores a 0,9, corroborando, pues, la bondad del ajuste expresada.

A continuación procedemos a comprobar si las cargas factoriales son significativas o si, por el contrario, alguna variable no es un buen indicador de la variable latente. Como señalamos en el siguiente esquema, el estadístico t es superior a 2,576 en todos los casos, por lo que los parámetros son significativos para $p < 0,01$, incluso en algunos casos $t > 3,291$, y por tanto es significativo para $p < 0,001$. La excepción es la variable V4, donde el estadístico t no alcanza el nivel de 1,96, en el que el parámetro sería significativo para $p < 0,05$. Además de ser significativas, las cargas factoriales deben ser grandes –cercanas o superiores a

0,6–, cuestión que también se puede identificar aquí, apareciendo como única excepción la correspondiente a V4 (0,174).

Figura 14. Modelo estimado de la escala de media de la participación



* $t > 2,576$, $p < 0,01$

** $t > 3,291$, $p < 0,001$

Con las pruebas anteriores hemos estimado el modelo de medida y hemos comprobado que ofrece un buen ajuste. Además, la escala presenta validez convergente puesto que las cargas factoriales son mayoritariamente significativas para $p < 0,001$, y además son grandes, salvo la correspondiente a V4.

Para comprobar la validez discriminante es necesario comprobar que no existe correlación fuerte entre ninguna variable. Siguiendo las recomendaciones de Luque (1997), procedemos a analizar la matriz de correlaciones entre las variables latentes para mostrar si efectivamente representan a los constructos que hemos especificado. A partir de la matriz de correlación observamos que el valor es de 0,563 ($p < 0,01$), por tanto, las correlaciones no superan el 0,90, es decir, que

las variables no están explicando información redundante y parecen medir conceptos diferentes. Por tanto, en función de este resultado podemos respaldar la existencia de validez discriminante.

Para terminar con la validez de la escala procedemos a comentar acerca de su validez nomológica. Tal y como hemos descrito previamente, la validez nomológica se le comprueba a una escala cuando ésta mide un concepto que nos permite identificar relaciones con otros conceptos que existen de acuerdo a las consideraciones teóricas. Por tanto, a través de la utilización de nuestra escala de medida podremos comprobar si efectivamente ésta nos sirve para contrastar nuestras hipótesis y respaldar así las reflexiones teóricas realizadas a lo largo de este trabajo.

4.3.5. Técnicas utilizadas para alcanzar el objetivo 2: hipótesis que relacionan la dirección participativa y el proceso de cambio

El objetivo 2 de nuestro trabajo se ha desglosado en tres cuestiones básicas, para las cuales vamos a identificar en este apartado la metodología seguida en su investigación.

Las cuestiones primera y tercera, que relacionan la medida de la participación con las resistencias y con los resultados, respectivamente, se han analizado bajo la técnica de análisis de correlaciones.

La segunda cuestión plantea la existencia de un conjunto de factores que facilitan los cambios, entre los cuales se incluye el estilo de dirección. En el capítulo segundo hemos expuesto un modelo de las relaciones que entendemos entre dichos factores y, para comprobarlas, hemos concretado el modelo en un conjunto de relaciones estructurales que estudiamos mediante un análisis “path”, a partir de un modelo de estructuras de covarianzas donde todas las variables son manifiestas.

Así pues, en este capítulo hemos expuesto la metodología seguida tanto con la investigación cualitativa como con la cuantitativa. El siguiente capítulo ofrece el resultado de aplicar estos métodos, presentando los resultados del estudio cualitativo de casos, así como los procedentes de la aplicación de las técnicas estadísticas a los datos obtenidos mediante el cuestionario descrito.

4.4. BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, R. Y THATCHER, J. (1995): "Achieving cultural change: a practical case study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 16-23.
- APPELBAUM, S.H., St-PIERRE, N. y GLAVAS, W. (1998): "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision*, 36/5, pp. 289-301.
- BALBASTRE, F. (2001): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- BENTLER, P.M. y BONNET, D.G. (1980): "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, No. 88, pp. 588-606. Citado en Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- BENTLER, P.M. y WU, E.J.C. (1993): *EQS/Windows User's Guide: Version 4*. Los Angeles: BMDP Statistical Software. Citado en Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- BERRET-KOEHLER (1995): *The Age of Participation. Appendix II. Authoritarian and Participative Practices*
- BLUMENTHAL, B. y HASPELAGH, P. (1994): "Toward a Definition of Corporate Transformation", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 3, Spring, pp. 101-106.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pp. 123-140.
- BONAVÍA, T. (1996): *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

- BONAVÍA, T. y QUINTANILLA, I. (1999): "Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones", *Anuario de Psicología*, Vol. 30, No. 1, pp. 65-84.
- BREWER, J. y HUNTER, A. (1989): *Multimethod Research: A Synthesis of Styles*, Newbury Park, CA; Sage Publications.
- BRYMAN, A. (1988): *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman. Londres.
- CALDER, B.J. (1994): "Qualitative Marketing Research", en Bagozzi, R.P. (Ed.): *Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 50-72.
- CÉSPEDES, J.J. y SÁNCHEZ, M. (1996): "Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, No. 3, pp. 23-40.
- DACHLER, H.P. (1997): "Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?" *Organization Studies*, Vol. 18, No. 4, pp. 709-724.
- DACHLER, H.P. y WILPERT, B. (1978): "Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 1-39.
- DICHTER, S.F., GAGNON, C. y ALEXANDER, A. (1993): "El liderazgo en los procesos de cambio organizativo", *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 58, No. 6, pp. 5-19.
- DYER, W. G. Jr. y WILKINS, A.L. (1991): "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- ESCRIBÁ, A. (1999): *Factores determinantes del comportamiento cooperativo en las alianzas entre empresas: un estudio cualitativo*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- FROHMAN, A.L. (1997): "Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative", *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 3, pp. 39-53.

- GLASER, BG. (1978): *Theoretical sensitivity*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- GLASER, B.G. y STRAUSS, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Chicago; Aldine Publishing. Citado en Escribá (1999), *Factores determinantes del comportamiento cooperativo en las alianzas entre empresas: un estudio cualitativo*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- GUTIERREZ, J. y RODRÍGUEZ, A.I. (1999): “La investigación científica”. En Sarabia, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- HARTLEY, J. (1994): “Case study in organizational research”, En Cassel, C. y Symon, G. (Eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, Sage, Londres, pp. 208-229. Citado en Balbastre (2001), , *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- HURLEY, R.E. (1999): “Qualitative Research and the Profound Grasp of the Obvious”, *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1119-1136. Citado en Balbastre (2001), , *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- KRÜGER, W. (1996): “Implementation: The Core Task of Change Management”, *CEMS Business Review*, Vo. 1, pp. 77-96.
- LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management*, Ed. Jossey-Bass. San Francisco.

- LEE, T.M. (1998): *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Thousand Oaks, CA. Citado en Balbastre (2001), , *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- LORENZO, J.D. (1999): *El cambio en las organizaciones: un modelo dinámico e integrador*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Cádiz.
- LUQUE, T. (1997): *Investigación en marketing*. Ed. Ariel. Barcelona.
- MARTÍNEZ, C., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A., GONZÁLEZ, T. y PARDO, M. (1999): “Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad en base a normas ISO 9000”, Comunicación presentada al IX Congreso de ACEDE, La Coruña.
- MIQUEL, S., BIGNÉ, E., LÉVY, J.P. CUENCA, A.C. y MIQUEL, M.J. (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- NUNALLY, J.C. y BERNSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. Ed. McGraw Hill, Nueva York. Citado en Vila et al. (2000), Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000): “Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing”, *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- PÉREZ AGUIAR, W. (1999): “El estudio de casos”. En Sarabia, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- RAGIN, C.C. (1999): “The distinctiveness of case-oriented research”, *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1137-1151. Citado en Balbastre (2001), , *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- RIALP, A. (1998): “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva”. Ponencia presentada al IV Taller de Metodología de ACEDE, Arnedillo, La Rioja.
- RODRÍGUEZ, G., GIL, J. y GARCÍA, E. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Ed. Aljibe, Archidona (Málaga).

- RUIZ de OLABUÉNAGA, J.I., ARISTEGUI, I. y MELGOSA, L. (1998): *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*, Cuadernos monográficos del ICE, N° 7.
- RUMELT, R.P. (1995): “Inertia and Transformation”, en MONTGOMERY, C.A.: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- SCHALK, R., CAMPBELL, J.W. y FREESE, C. (1998): “Change and employee behaviour”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163.
- SCHUMACKER, R.E. y LOMAX, R.G. (1996): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Publ., Mahwah, Nueva Jersey.
- SOFAER, S. (1999): “Qualitative Methods: What Are They and Why Use Them?”, *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1101-1118. Citado en Balbastre (2001), , *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- SPREITZER, G.M. (1996): “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- STAKE, R.E. (1995): *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- STRAUSS, A. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, Nueva York. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990): *Basics of qualitative research*, Sage, Newbury Park, CA. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1997): *Grounded theory in practice*, Dage, Thousand Oaks, CA. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H. (1958): "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 30, No. 2, pp. 95-101.
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (2000): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ed. Paidós, Barcelona.
- TROY, K. (1994): *Change Management: An Overview of Current Initiatives. A Research Report*. Ed. The Conference Board. New York.
- VAN DE VEN, A.H. y POOLE, M.S. (1990): "Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science*, Vol. 1, pp. 313-335
- VILA, N., KÜSTER, I. y ALDÁS, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de Valencia.
- WRIGHT, L.L. (1996): "Qualitative International Management Research", en Punnett y Shenkar (Eds.): *Handbook for International Management Research*, Blackwell, pp. 63-81.
- YIN, R. K. (1993): *Applications of case study research*, Sage, Newbury Park, CA.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

CAPÍTULO 5.

RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

En este último capítulo se presentarán los estudios realizados. En primer lugar aparecen los dos casos estudiados bajo la metodología cualitativa, seguidos de las conclusiones que se pueden extraer de esta investigación. A continuación expondremos los resultados alcanzados tras el análisis de los datos cuantitativos, distinguiendo entre análisis descriptivo y tratamiento de cada una de las cuestiones de investigación planteadas en el capítulo anterior.

5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CASOS ESTUDIADOS

El sector en el que opera la empresa es muy importante a la hora de estudiar un proceso de cambio, porque contiene una serie de condiciones objetivos que pueden crear presiones hacia determinadas formas de cambiar y porque el sector sirve de marco de referencia para que la organización compare su actual estrategia, estructura, cultura, etc., y diseñe así los objetivos de su cambio y en general, el proceso del mismo (Child y Smith, 1987). Por esta razón, comenzamos por apuntar que los casos estudiados en nuestra investigación cualitativa tienen algunas características específicas por pertenecer a un determinado sector empresarial, el inmobiliario, que no pueden ser pasadas por alto.

En primer lugar, aludiendo a la imagen de las empresas del sector en la sociedad en general y en el mundo empresarial en particular, cabe destacar la baja estima que se tiene de las empresas inmobiliarias así como la duda generalizada acerca de su profesionalidad. El comercial inmobiliario tiene fama de ser un vendedor sin escrúpulos y con muchas dotes de convicción, pero escasa preparación para su trabajo. Esta concepción de desprestigio es conocida por todos los que trabajan en el sector, y todos se sienten injustamente juzgados, convencidos de que los demás pueden ser así, pero no ellos.

En segundo lugar, es importante señalar que los empleados de línea de las empresas inmobiliarias, los asesores o comerciales inmobiliarios, trabajan básicamente a comisión. Esta característica los hace ser más independientes, menos acostumbrados al trabajo en equipo, más centrados en su propia capacidad de venta que en la empresa para la que trabajan y, sobre todo, totalmente motivables por recompensas económicas⁴⁵ en función de sus resultados individuales. Son ellos los que captan los inmuebles que luego venden, por lo que su trabajo sería el de un profesional independiente, si no fuese porque necesitan de una unión con otros comerciales para contar con una cartera de inmuebles lo suficientemente grande y de una infraestructura básica para que, una vez

⁴⁵ Nord y Durand (1975) destacan en su investigación el hecho de que los agentes de ventas ponían más énfasis en el aspecto económico que en el carácter participativo del estilo con que se dirigía en su empresa, consideración con la que también se parece coincidir en este sector como opinión generalizada, según hemos podido comprobar.

terminada su tarea de poner en contacto comprador y vendedor, el trámite siga su curso con escritura, financiación y demás.

Derivado de lo anterior, estos asesores inmobiliarios interiorizan unos sentimientos de independencia y desapego generalizado a una empresa concreta difíciles de salvar, que les lleva a una continua búsqueda de condiciones que les permitan incrementar sus ingresos por comisiones, de modo que el cambio de una empresa a otra es más habitual que en otros campos y el sector, por tanto, evidencia una alta rotación.

Conscientes, pues, de estas características, pasamos a exponer los casos de las dos empresas inmobiliarias analizadas, tras los cuales ofreceremos unas conclusiones de la investigación cualitativa, antes de dar paso al estudio cuantitativo.

5.2. PRESENTACIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS

5.2.1. *Inmogrup*⁴⁶

La organización analizada está formada por un grupo de empresas dedicadas a negocios relacionados con la compraventa de inmuebles y solares. *Inmogrup* es una agrupación de empresas que incluye servicios comerciales, jurídicos y de gestión de documentos públicos, administrativos y financieros, así como servicios técnicos inmobiliarios, incluida la actividad promotora.

Inmogrup comenzó en 1988 con la intermediación inmobiliaria, a la que fue sumando un conjunto de servicios relacionados. En la actualidad está compuesta por cuatro divisiones. La división inmobiliaria, la más amplia del grupo, se dedica al estudio de promociones y a la captación de pisos, locales y demás para ser vendidos en las oficinas de la red, incluyendo todo tipo de gestiones intermedias –tasación del inmueble, búsqueda de financiación, escrituración,... – y paralelas –diseño de campañas publicitarias, investigaciones de mercado,... –. La división de abogados ofrece asesoría y consultoría jurídica, defensa jurídica y procesal en todo tipo de litigios, y por supuesto, especialización en el sector inmobiliario. Consultores es la tercera división que compone la agrupación, y se encarga de dar cobertura a todo tipo de necesidades en los aspectos administrativos, contables y financieros de los clientes, independientemente del sector –contabilidad, gestión tributaria y fiscal, estudios de viabilidad económica y financiera,... –. Por último, la cuarta división es la asesoría técnica, con el objetivo fundamental de asesorar técnicamente a promotores y constructores inmobiliarios en todo cuanto se relaciona con los proyectos y ejecución de sus obras –estudios de suelo, creación, planificación y gestión de proyectos, gestión de contratación de empresas y servicios colaboradores, peritaciones,... –.

En estos momentos, *Inmogrup* es una sociedad de responsabilidad limitada que está formado por 95 empleados, repartidos entre la sede central y seis oficinas

⁴⁶ El nombre de la empresa, así como algunos datos presentados, ha sido enmascarado para preservar su anonimato.

de venta, facturando anualmente alrededor de 6,6 millones de euros –1.100 millones de pesetas–.

La estructura organizativa de la agrupación de servicios *Inmogrup* es relativamente plana, con pocos niveles directivos. El órgano supremo de decisión lo constituye el consejo de dirección, bajo el cual se encuentra el presidente y, a continuación, cuatro directores al frente de cada una de las divisiones antes mencionadas. La división inmobiliaria tiene un director comercial directamente dependiente del director de la división, que coordina y dirige a los directores de agencia, a su vez responsables del equipo de comerciales de cada una de las agencias u oficinas.

Existen reuniones diarias dentro de cada oficina entre los comerciales y el director de la misma. En la misma línea, los directores de oficina se reúnen mensualmente con el director comercial, y éste con el director de la división inmobiliaria. Anualmente todos los trabajadores de la empresa tienen una reunión con el presidente para analizar su rendimiento durante el año y para proponer objetivos para el siguiente período.

La cultura de la empresa es bastante fuerte, teniendo en cuenta el sector que estamos analizando. Un ejemplo de un valor altamente interiorizado es la cuestión referida a la calidad. *Inmogrup* siempre se ha preocupado por la calidad del servicio. Esto se demuestra en aspectos como que se encuentran en proceso de certificación por AENOR –tienen certificada con la ISO 9002 una división y paralizaron la división inmobiliaria por el cambio que describiremos a continuación–, desarrollaron un club de clientes como herramienta de fidelización, envían cuestionarios post-venta a los clientes... Esta insistencia en la calidad se transmite en todo momento a los empleados. Se observa un cierto espíritu de sacrificio actual en pro de un mejor futuro, que se intenta inculcar en todo momento. Ello no está reñido con la realización de fuertes inversiones, siempre que éstas hayan sido consideradas como positivas para la evolución de la empresa. En su mayor parte, los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta empresa y confían en su profesionalidad frente al generalizado desprestigio que abunda en este sector.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, esta organización sigue unas políticas bastante tradicionalistas al respecto. Todos los entrevistados nos han hablado de las reuniones anuales para la fijación de objetivos, no sólo de los asesores comerciales, sino para todos los miembros de la empresa; el trabajo en equipo se percibe, para la dirección, como un objetivo interesante, pese a que no hemos detectado que se utilice plenamente como tal; la información que se transmite de arriba abajo es limitada; el sistema retributivo es muy similar al que se utiliza en las demás empresas del sector, pero con un nivel salarial de los empleados ligeramente por encima; las relaciones entre superiores y subordinados son correctas aunque, por las entrevistas realizadas con los trabajadores de base, se percibe que podrían ser mejores; por último, el esfuerzo en formación es la mayor diferencia con otras empresas, aspecto reconocido por todos, ya que se realizan multitud de cursos de reciclaje a todos los niveles, así como ante la incorporación de nuevos empleados.

Introducción al cambio

El cambio que vamos a estudiar en la empresa consiste en la entrada de la división inmobiliaria de *Inmograd* en la red de franquicias *Buy & Sell*. Esta división es la más numerosa del grupo, aglutinando alrededor de 70 empleados. La entrada en la red ha supuesto además la concesión del título de máster franquiciador⁴⁷ para la zona de Levante –Comunidad Valenciana y Murcia–. También se ha creado una sociedad de servicios con el franquiciador, que presta servicios de gestión de la financiación para la compra de inmuebles y de documentos públicos a la mayor parte de la red.

Los altos directivos de *Inmograd* llevaban varios años analizando el mercado y tratando de identificar alternativas de crecimiento. La razón primaria de esta búsqueda de expansión radica en su misma filosofía de existencia. La empresa nunca ha querido limitarse a la intermediación inmobiliaria, ya que consideraba que este servicio debía estar respaldado por otros, como la asesoría jurídica, etc., y debía estar realizado por una empresa con una serie de

⁴⁷ Actuando directamente en nombre del franquiciador para los franquiciados de la zona de la concesión

departamentos de apoyo que asegurasen al cliente un trato profesional y un servicio de calidad. Este sentimiento les llevó a ir creando funciones de apoyo como administración, marketing, informática,... Pero, a la vez, el mantenimiento de estas funciones requería de un nivel de ventas suficientemente elevado, por lo cual la empresa se veía en cierto modo obligada a crecer. Es decir, su estructura de costes fijos no era soportable con un tamaño pequeño y había que renunciar a esos costes y, por lo tanto, eliminar esas funciones de apoyo tan características de la profesionalidad de la compañía, o aumentar el tamaño de forma que la mayor facturación permitiese mantener esa estructura de costes.

Una segunda razón que empujó a *Inmograd* a crecer fue la idea de la globalización. La agrupación es consciente de que estamos ante mercados cada vez más globalizados. La movilidad geográfica por motivos laborales es cada día mayor y la empresa inmobiliaria del futuro necesitará tener la cartera de inmuebles en el mayor número de establecimientos posibles, del país y de otros países, para ser competitiva. Quienes no consigan responder a este reto, en un futuro no muy lejano acabarán limitados a una economía de subsistencia, lo que no se corresponde con los ideales de esta empresa.

A partir de estas dos presunciones, la dirección realizó un análisis de la situación del sector inmobiliario en otras zonas geográficas, con el objetivo de tratar de extrapolar lo que allí ocurría, en la medida de lo posible, al ámbito donde pretendían operar. Los directivos entrevistados nos describieron que viajaron a Francia –por ser un mercado representativo de Europa y más similar al mercado español que otros países, como Gran Bretaña– y a EE.UU –como mercado más avanzado en el sector–, tras lo cual detectaron que, en ambos mercados, las empresas inmobiliarias estaban más introducidas en redes que en España. También observaron que el mercado laboral era mucho más flexible en cuanto a movilidad geográfica, presuponiendo que en pocos años esa tendencia será también común en España, es decir, que la globalización citada como segunda razón ya era una realidad irrefutable en estos dos países. Por último, analizaron el mercado catalán, en vanguardia dentro del sector inmobiliario de nuestro país.

Así, la dirección de la empresa concluyó que, en pocos años, habría muchas menos agencias inmobiliarias en el mercado y las supervivientes serían

las que estuviesen integradas en grandes redes. En su opinión, las pocas agencias que queden individuales serán reductos cuasi-artesanales y limitadas a un mercado muy local y sin ningún futuro en cuanto a crecimiento.

Análisis de alternativas, evaluación y decisión final

Esta situación les llevó a plantearse la franquicia como alternativa de solución. Se estudió tanto la posibilidad de iniciar una red de franquicias, como la de incorporarse a una ya existente. La primera opción tenía la ventaja de mantener la independencia, pero a su vez implicaba varios inconvenientes. En primer lugar, era una solución lenta, tanto para aumentar las ventas y rentabilizar la estructura de costes, como para superar el futuro de la globalización de los mercados. Si la empresa hubiese optado por iniciar una franquicia, quizá tenía que haberlo hecho hace unos años, pues hoy hay ya grandes redes introducidas. Hoy implicaría un alto coste y, además, empezar por una ciudad, para poco a poco crecer en la región, sería una evolución lenta hasta conseguir ampliar su presencia en otras zonas y conseguir una respuesta apropiada a la ya citada globalización. Aunque pudiera ser que consiguiesen captar franquiciados sin demasiados problemas, porque gozan de reconocido prestigio en el sector en Valencia, tendrían que luchar con las grandes redes que no tardarían en entrar. Por eso, en principio, esa idea se descartó, aunque no definitivamente, guardando esta posibilidad para el caso de que la incorporación a una gran franquicia no resultase como se esperaba.

La segunda opción consistía en incorporarse a una red ya consolidada. La dirección analizó diferentes opciones, y la franquicia que más se adaptaba a la realidad y expectativas de futuro de *Inmograd* fue *Buy & Sell*. Se estudiaron las implicaciones de la incorporación para la empresa, y se iniciaron las negociaciones, fruto de las cuales hoy la división inmobiliaria está plenamente integrada en la red, y además la agrupación es máster franquiciador de *Buy & Sell* para la Comunidad Valenciana y Murcia.

Descripción del cambio

Buy & Sell es una red americana con 25 años de experiencia. La incorporación a *Buy & Sell* aporta a *Inmograd* determinados conocimientos –especialmente formación y micromarketing–, además de procedimientos, formas de trabajo,... En concreto, estas contribuciones en cuanto a procedimientos y demás, son fundamentales para empresas pequeñas o con poca experiencia, pero *Inmograd* no entraba en esa categoría, puesto que ya partía de una alta profesionalización, tal y como hemos podido comprobar en las sucesivas visitas y con la observación de su operativa. Por esta razón, la dirección buscaba un valor añadido a su incorporación y así se llegó al acuerdo de ser el franquiciador dentro de la zona Levante.

La inclusión en la red de *Buy & Sell* obliga a *Inmograd* a alterar parte de sus procedimientos. De hecho, estaban inmersos en procesos de certificación ISO 9002 –ya tenían en ese momento certificada la división de abogados–, y la incorporación a *Buy & Sell* obligaba a paralizar el proceso de certificación en la división que entra en la franquicia, ya que suponía un cambio en los procedimientos, no radicalmente, pero sí lo suficiente como para alterar el manual de procedimientos que se estaba diseñando con motivo de la certificación, ya que ha cambiado el sistema interno de documentación y gestión. El cambio necesario hacia esos nuevos procedimientos tiene un punto a su favor, y es que todos los empleados de *Inmograd* han sido concienciados de que lo que se pretende implantar está contrastado por 25 años de experiencia en Estados Unidos. Este hecho limita los inconvenientes clásicos de resistencia de los trabajadores a asumir nuevas formas de trabajo, ya que, como hemos podido observar tras las entrevistas, están convencidos del éxito futuro de las mismas.

Además de los cambios de procedimientos, la incorporación a *Buy & Sell* también se ha hecho notar en el apartado de formación. Si bien antes la empresa tenía ya una formación muy por encima de la media en el sector, con *Buy & Sell* ha mejorado aun más. Paralelamente, se ha creado un nuevo puesto entre el director de la división inmobiliaria y los directores de agencias, que es el director comercial, lo que también ha redundado en una mayor y mejor formación. Tanto el director inmobiliario como el director comercial han recibido cursos de

formación y hoy por hoy están formando ellos mismos, tanto a personal de la empresa como a otros franquiciados de *Buy & Sell*.

La entrada en *Buy & Sell* ha supuesto también para *Inmograd* ciertos cambios en su política de selección de personal. Pese a que el crecimiento en la empresa ha sido siempre continuo y rápido, la incorporación a la franquicia americana ha implicado la contratación de mucho personal en poco tiempo, y esto se ha realizado con criterios distintos a los seguidos hasta el momento –preselecciones más amplias, períodos de formación que a su vez actúan como períodos de prueba, aumentando así, momentáneamente, la rotación de personal, etc. –.

Además de recibir, *Inmograd* ha aportado también a la red *Buy & Sell*. No en vano son el grupo más importante y más avanzado que hay en estos momentos en la red –en el ámbito de España–. Este hecho se ha notado especialmente en departamentos como el de informática, donde *Inmograd* había realizado una fuerte inversión previa que se ha visto reflejada en un programa de gestión que va a aportar considerable valor al sistema informático general de la franquicia.

El cambio a nivel interno, que se ve reflejado en los aspectos comentados hasta aquí, no ha sido tan llamativo como el que se vislumbra desde el exterior –incorporación a una red–. Por esta razón, al tratarse de un cambio más hacia el exterior que interno, los empleados no se han considerado en ningún momento amenazados en su *status quo* y no han supuesto un grave obstáculo al cambio. Las novedades que se introducían estaban avaladas por una larga experiencia, y este hecho convenció a los trabajadores de que el esfuerzo por alterar, aunque fuese ligeramente, su forma de trabajo, iba a redundar en su beneficio. De momento, tampoco se observa ningún cambio en la estructura organizativa, ni ningún cambio cultural, aunque es de prever que esto último ocurra, dada la fuerte cultura americana que está inmersa en cada uno de los aspectos claves de *Buy & Sell*.

El mayor obstáculo encontrado consistió en un aspecto externo que era necesario cambiar, pero que a la vez formaba parte de la cultura empresarial, como es el nombre comercial. Para conseguir los beneficios de pertenecer a una red, *Inmograd* tenía que incorporar el mismo nombre, el mismo logotipo y la

misma publicidad corporativa que el resto de la franquicia. Del verde y blanco se pasaba al naranja y amarillo de *Buy & Sell*. Aunque el nombre *Inmograd* no se perdía totalmente –se mantiene como “apellido” de marca: *Buy & Sell Inmograd*–, sí cobraba un carácter secundario que dolió especialmente a aquellos que nacieron con la compañía. No obstante, para todos era obvio que tenía que ser de esta manera, y se aceptó como un mal menor.

Siguiendo con la clasificación que hemos expuesto en los capítulos teóricos, nos encontramos frente a un cambio que podríamos describir del siguiente modo:

1. Según su alcance: en principio, es un cambio estratégico, puesto que es una decisión que altera la forma básica de ser de la organización –de decidir por ella misma su forma de trabajo, pasa a someterse a la que dicte la red de franquicias–; aunque, teniendo en cuenta los procedimientos que se seguían antes de la incorporación, *Inmograd* no ha tenido que realizar grandes modificaciones, por lo que el cambio sería también en parte de primer orden. Por tanto, en el continuo de la dimensión alcance nos situaríamos en un punto intermedio ligeramente inclinado hacia la vertiente de cambio estratégico.

2. Según su origen: cambio anticipativo, ya que existían condicionantes externos que animaban al cambio, pero ninguno señalaba claramente hacia una reacción de cambio.

3. Según su necesidad: cambio oportuno, porque ha sido fruto de un análisis de la situación futura y se podía haber seguido con la situación actual; no era imprescindible.

4. Según su velocidad: podríamos decir que el cambio ha sido relativamente rápido, puesto que la decisión se analizó durante unos 8 meses, y la implantación básica se realizó en seis meses –aunque la alta dirección todavía considera que quedan aspectos por cambiar aún un año después–. En contra de esta opinión se encuentra el hecho de que, según los directivos entrevistados, se llevaron a cabo un numeroso grupo de análisis tanto internos como externos, lo cual indicaría que se le ha dedicado mucho más tiempo a la fase de formulación del cambio y podríamos estar hablando de un cambio

paulatino. Por tanto, cabe señalar que la formulación del cambio ha sido más paulatina que la implantación, pese a que ésta tampoco se ha realizado con excesiva rapidez.

Implantación del cambio y reacción de los empleados

Cuando el consejo de dirección de la agrupación tomó la decisión final, reunió a todos los trabajadores en julio de 1999, organizando una amplia sesión informativa para explicar a los asistentes la situación actual de la empresa, los motivos que empujaban hacia un tipo de cambio y la decisión tomada.

En esta sesión se consiguió que los trabajadores comprendiesen las preocupaciones de la dirección y lo que ésta opinaba del futuro y de la forma en que había que afrontarlo —explicación de la visión del entorno según la dirección y de las previsiones de futuro en el mercado inmobiliario—.

A juicio del equipo directivo, los empleados aceptaron de buen grado las explicaciones y quedaron muy satisfechos con la decisión tomada, puesto que entendieron los motivos y reconocieron que iban a tener mejores herramientas de trabajo —en cuanto a procedimientos, pertenencia a un grupo mayor y más conocido... —.

En cambio, durante las entrevistas los empleados mostraron una respuesta algo distinta. Coincidieron en afirmar que el escenario futuro presentado era el más probable, y aceptaban que la mejor salida era la anexión a una red de franquicias importante. Además, se reconocía que los procedimientos de *Buy & Sell* estaban contrastados y que el sistema funcionaba bien. También, y quizá debido al característico respeto que se le profesa en nuestro país a todo lo que venga del extranjero, los trabajadores de *Inmograd* se sintieron desde el primer momento orgullosos de pertenecer y sentirse arropado por una red, una marca y con un saber hacer de una empresa líder americana. El comercial se encontró con una nueva gran capacidad para convencer al cliente que sus servicios son los mejores del mercado. Pero eso no impidió que existiese cierto escepticismo. En concreto, surgió la preocupación por si el cambio iba a afectar sus intereses en

cuanto a mayores esfuerzos para adaptarse a las nuevas formas de trabajo, alteración de sus retribuciones, etc. Algunos aspectos del cambio han sido más duros de aceptar para los trabajadores –los procedimientos y la burocracia interna han aumentado, se han producido algunos cambios en la documentación que no acaban de comprender, se ven obligados a usar un uniforme que no les gusta y que no es la costumbre en el sector inmobiliario español... –.

La etapa de formulación del cambio se llevó exclusivamente desde la alta dirección de la empresa, y la aprobación de la decisión final la tomó el consejo de administración. Nos encontramos, pues, ante un cambio en el cual los trabajadores no han sido invitados a participar hasta el momento de su implantación. Tampoco al llegar a la puesta en marcha los empleados han sentido que la empresa les invitaba a participar en la misma. Esta situación no es contraria a lo que había estado sucediendo a lo largo de la vida de la empresa y, por tanto, los trabajadores no se han sentido especialmente relegados, ya que la cultura empresarial nunca ha significado una alta participación de los empleados. El estilo de liderazgo imperante en todo momento se ha acercado más bien al estilo paternalista de Likert, en el cual los empleados son informados de las novedades que surgen acerca de la empresa y su futuro, pidiéndoles su colaboración pero sin animarles a aportar ideas ni a colaborar en el proceso de toma de decisiones.

Resultados

Los resultados económicos todavía no se ven claramente. Teniendo en cuenta que la incorporación se realizó a mitad del año 1999, y que el ritmo de crecimiento de la empresa hasta ese momento había sido muy alto, es difícil diferenciar qué parte del crecimiento se debe a la entrada en *Buy & Sell* y qué parte corresponde al crecimiento secuencial de *Inmograd*.

Tanto la dirección como los trabajadores están convencidos que se ha ganado en posición competitiva. No existen cifras que avalen este hecho, pero hay dos características que nos impulsan a creer que es así. En primer lugar, las negociaciones que la corporación está llevando a cabo con diferentes entidades bancarias para gestionar desde *Inmograd* los trámites hipotecarios de sus clientes

están mejorando, y muchos bancos admiten conocer la fortaleza de *Buy & Sell* a nivel mundial y admiten, asimismo, sentirse más seguros de trabajar con esta marca. En segundo lugar, no podemos olvidar que los trabajadores de línea de esta empresa de servicios son comerciales inmobiliarios, con un contacto directo y continuo con el mercado, tanto con clientes como con la competencia y ellos mismos son los primeros en percibir cierto respeto de los competidores desde que están bajo la red *Buy & Sell*, y cierta admiración de muchos clientes que ya conocen *Buy & Sell* de sus viajes al extranjero.

En cuanto a los resultados socio-laborales, éstos han mejorado ligeramente en algunos aspectos, pero no así en todos. Todavía se mantiene cierta atmósfera de escepticismo en cuanto a la incorporación a la franquicia, si bien no se trata de un sentimiento fuerte, debido a que a la vez se percibe confianza en la empresa y orgullo de pertenecer a la misma. Es importante tener en cuenta el tipo de empresa que estamos analizando, en el sentido de que la mayor parte de los empleados son comerciales, que trabajan fundamentalmente de forma individual y que están motivados básicamente por los incentivos económicos. Como ya se ha expuesto en las características generales del sector, no es fácil involucrar a los comerciales inmobiliarios en el devenir de la empresa. Cuando alguno no está conforme con alguna cuestión, abandona el trabajo y encuentra otro puesto en la competencia sin grandes dificultades. Por estas razones, las personas que en la actualidad trabajan en la empresa no tienen grandes problemas ni conflictos y, por lo tanto, el clima laboral no es muy mejorable –porque no es conflictivo– y por esta razón las mejoras en los indicadores socio-laborales no son rotundas.

5.2.2. Nuevo Hogar

El grupo de empresas que se describe a continuación se centra en negocios relacionados con la construcción y compraventa de inmuebles. Se trata de un grupo empresarial compuesto por una promotora, una constructora, una red inmobiliaria y una empresa de servicios y mantenimiento. La empresa que estudiaremos, en concreto, es la que se encarga en este grupo de la intermediación inmobiliaria y los servicios relacionados, llamada *Nuevo Hogar*.

Nuevo Hogar Inmobiliaria inició su andadura en 1996 con una pequeña oficina en Gines (Sevilla), dependiendo de la sociedad promotora, y se constituyó oficialmente como sociedad limitada en 1998. El negocio comenzó en el seno de una familia con tradición en el sector de la construcción, y desde entonces hasta el momento en que se elabora este estudio ha crecido hasta tener cinco oficinas y 40 empleados, con una facturación anual de 1,2 millones de euros –aprox. 200 millones de pesetas, datos exclusivamente de la división inmobiliaria–.

Tabla 23. Evolución en ventas y empleados de *Nuevo Hogar*

	1997	1998	1999	2000
Cifra de ventas (en mill. pts.)	11,5	26	78	200
Nº empleados	4	5	15	40

La estructura organizativa de esta empresa es relativamente plana, con dos niveles directivos. La dirección del grupo corre a cargo del director general –socio mayoritario del grupo empresarial–, bajo el cual se encuentran cuatro directores al frente de cada una de las empresas que componen el grupo. Por tanto, en la división inmobiliaria el máximo responsable es el gerente, bajo el cual se encuentran ya los directores de cada oficina y a continuación el personal que trabaja en la misma –coordinador y asesores inmobiliarios–.

Tras las diversas entrevistas realizadas, hemos podido observar que *Nuevo Hogar* ha conseguido implantar una cultura que enfatiza la profesionalidad y la calidad del servicio. Cabe recordar que nos encontramos en un sector altamente desprestigiado y que en concreto, en Andalucía, las empresas que se dedican a este negocio han trabajado hasta hace muy poco con escasa capacitación. En el sector han sobrevivido multitud de empresas pequeñas que distan de ser competentes, pero con el paso del tiempo el cliente va incrementando su exigencia y los que quieren mantenerse se han visto forzados a mejorar el servicio. En este contexto, no es de extrañar que los empleados de *Nuevo Hogar* se sientan orgullosos de pertenecer a esta empresa que ya destaca en el sector por su calidad y que se ha creado una imagen de prestigio en el mercado andaluz.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, *Nuevo Hogar* mantiene unas características clásicas de empresa tradicional y a la vez de tamaño reducido. Por tradicional nos referimos a aspectos como la remuneración de los empleados, que sigue un sistema de consecución de objetivos, o la formación, que es uno de los grandes esfuerzos que está realizando la empresa en estos momentos. En cuanto a las características de pequeña empresa, cabe destacar la alta camaradería que hemos detectado entre todos los empleados y las relaciones distendidas que se observan entre éstos y los directivos, fruto probablemente de un tamaño reducido que hacía de la empresa hasta hace bien poco casi una gran familia.

Introducción al cambio

El cambio que vamos a estudiar consiste en la entrada de *Nuevo Hogar* en la red de franquicias *Century 21*.

Cuando *Nuevo Hogar* comenzó, se trataba de una pequeña empresa, con una única agencia, pero con muchas ganas de trabajar bien y sobre todo con mucha ambición de crecer y expandirse. La alta dirección de *Nuevo Hogar* era consciente de que había iniciado el negocio inmobiliario sin un sistema de trabajo definido y que, aunque las posibilidades de sobrevivir como empresa existían, el crecimiento sólo se podía dar a través de una mayor profesionalidad en la gestión y un método de trabajo más estructurado.

También crecía el interés por ofrecer un servicio más amplio al cliente, que sólo se podía conseguir con un alto número de oficinas en localizaciones variadas, o incorporándose a una red que permitiese compartir los inmuebles de diferentes áreas geográficas.

Por otra parte, tanto el gerente de la inmobiliaria como el director general del grupo nos insistieron en las entrevistas sobre sus observaciones acerca de la evolución del entorno empresarial. A su juicio, en los primeros momentos se encontraban en una situación de auge en la que no era difícil ganar dinero, pero preveían que ese *boom* iría en declive, que el sector no tardaría en normalizarse, y que muchas pequeñas empresas iban a sufrir con esa nueva realidad. Por esta

razón, consideraban que era primordial crecer, o aliarse con alguien más importante, para poder mantenerse en el futuro.

Análisis de alternativas, evaluación y decisión final

Tanto la preocupación interna de crecer de forma segura, como la externa de mantenerse cuando el ciclo alcista decayese, hicieron que *Nuevo Hogar* estudiase seriamente la propuesta que le llegó desde *Century 21* para integrarse en su red de franquicias. Una vez considerada la posibilidad de franquiciarse, la dirección analizó las distintas alternativas existentes, examinó las diferentes redes, y finalmente consideró que *Century 21* era la más adecuada, dado su sistema de trabajo y su bagaje a nivel internacional. La experiencia, tanto temporal como en cuanto a diversidad de mercados geográficos, hacían que *Century 21* se juzgase como la candidata más idónea de entre todas las alternativas.

Descripción del cambio

La integración en *Century 21* aportó a *Nuevo Hogar* principalmente una forma de trabajo, además de la oportunidad de dirigir un esfuerzo planificado y preciso hacia temas como la formación y la calidad.

La inclusión en la red de *Century 21* marcó la práctica totalidad de los procedimientos utilizados hasta ese momento en *Nuevo Hogar*. Se pasó a trabajar únicamente con contratos de exclusiva, aparecieron formularios a rellenar, pasos a seguir en cada una de las tareas que se realizaban antes y después del contacto directo con el cliente,...

La cultura de la empresa se ha visto alterada con el cambio. Antes, se trataba de una pequeña organización con grandes ambiciones, y ahora los valores imperantes son los de una gran empresa, con no menos ambición, pero sobre todo caracterizada por una alta profesionalidad y un sentimiento de pertenencia a una red importante muy arraigado entre todo el personal, como hemos podido observar tras las entrevistas. Antes del cambio, los empleados se consideraban dentro de una empresa más del sector inmobiliario, pero con *Century 21* se

vislumbra un evidente orgullo de trabajar en esta empresa que los destaca del resto del sector.

Además, la incorporación a *Century 21* ha sido crucial en el apartado de formación. *Nuevo Hogar* no ofrecía formación a sus empleados y, teniendo en cuenta que no existe una formación reglada para trabajar en este sector, es fácil deducir que los trabajadores sólo podían recurrir a su experiencia como fuente de conocimientos. Desde que se integró en *Century 21*, los cursos de formación, de diferente temática y a varios niveles, no han dejado de sucederse.

Un aspecto más que está cambiando en la empresa es la política retributiva. Hasta ahora se había seguido una línea relativamente tradicional, de tal forma que los empleados de base –asesores inmobiliarios– cobraban una parte de su salario fija y otra en función de las ventas alcanzadas, de acuerdo con una tabla de objetivos que viene impuesta desde principios de cada año. A partir de ahora se va a incluir, en el apartado de remuneraciones, según la información ofrecida por el director, la asistencia a convenciones del grupo, incluso se está considerando si premiar con viajes vacacionales a aquellos trabajadores que mejor cumplan con sus objetivos. Esta línea de motivar con algo distinto de las tradicionales comisiones es novedosa en la empresa, pero también en el sector en general y se espera que redunde en una mayor implicación de los empleados con su empresa.

Desde la integración en *Century 21* el crecimiento de la empresa ha sido muy rápido, lo que también ha afectado a otros aspectos, como la selección de personal. La incorporación a la franquicia ha venido marcada por la contratación de mucho personal en poco tiempo, que ha requerido mucho cuidado a la hora de definir cuál era el perfil más adecuado de trabajador para la nueva situación. A raíz de algunos fracasos en este sentido, hoy se busca, principalmente, a una persona motivada por su trabajo, con ganas de comprometerse con la empresa y con una alta ambición.

El cambio a nivel interno, el que se ve reflejado en los aspectos comentados hasta aquí, ha sido espectacular. A nivel externo, la imagen que proyecta hoy *Nuevo Hogar* hacia el exterior también se ha visto alterada de manera importante. La marca *Century 21* empieza a ser bien conocida en el

mercado andaluz, y *Nuevo Hogar* está sacando partido de ello. Además de los rótulos identificativos, la imagen *Century 21* está también presente en aspectos como las tarjetas de presentación o las chaquetas americanas que visten los asesores inmobiliarios.

No hemos identificado grandes obstáculos durante todo el proceso de cambio. Parece como si el deseo de cambiar hubiese sido tan grande que cualquier potencial problema tuviese siempre una solución. Por supuesto que, al indagar en este tema en las entrevistas, aparecieron algunos aspectos que podrían considerarse dificultades u obstáculos, como el alto coste en que se incurría, o los problemas que fueron apareciendo durante la implantación del nuevo sistema de trabajo, incluso también en el cambio del nombre –ya que *Nuevo Hogar* pasa a ser un “apellido”, pero la empresa se promociona básicamente con la marca *Century 21*, de hecho el nombre comercial es *Century 21 Nuevo Hogar*–. Pero ninguno de ellos fue lo suficientemente importante para ser considerado un obstáculo difícil de franquear.

Concretando, la introducción de *Nuevo Hogar* en la red *Century 21* les ha supuesto un importante cambio en cuanto a su sistema de trabajo, a la vez que les ha facilitado, con una marca conocida, una expansión rápida y segura, ganando posición competitiva en el sector.

De acuerdo con la clasificación que hemos propuesto en los capítulos teóricos, este cambio podríamos describirlo como sigue:

1. Según su alcance: cambio estratégico, puesto que es una decisión que altera la forma básica de ser de la organización –altera de forma fundamental su sistema de trabajo, y pasa a someterse a aquello que dicta la red de franquicias–, además de que ha introducido unos procedimientos más complejos que antes no existían.

2. Según su origen: cambio anticipativo, ya que existían condicionantes externos que animaban al cambio, pero ninguno apremiaba. En este apartado habría que matizar que, para los directivos que tomaron la decisión, el cambio era en cierto modo casi reactivo, pues veían la evolución

futura del entorno como un condicionante que no tardaría en actuar, de forma que su decisión del cambio estaba empujada por esas previsiones.

3. Según su necesidad: cambio oportuno, porque ha sido fruto de un análisis de la situación futura y se podía haber seguido con la situación actual –de hecho muchas otras empresas del sector continúan operando como lo hacía *Nuevo Hogar* antes del cambio–; no era imprescindible.

4. Según su velocidad: el cambio ha sido muy rápido, puesto que la decisión se analizó durante unos 3 meses y la implantación básica se realizó en tres meses más. Esta velocidad ha sido posible porque, antes del cambio, *Nuevo Hogar* era una empresa muy pequeña y, por tanto, la adaptación era más sencilla que si hubiese tenido un tamaño mayor. Respalda esta clasificación de cambio rápido el hecho de que, según los directivos entrevistados, no se llevaron a cabo demasiados análisis internos o externos, lo cual es indicador del tiempo que se le ha dedicado a la fase de formulación del cambio.

Implantación del cambio y reacción de los empleados

La decisión final de la integración de *Nuevo Hogar* en *Century 21* la tomaron conjuntamente el director general y el gerente de la división inmobiliaria. Tras la firma, se reunió a los trabajadores en diciembre de 1999, informándoles de la situación actual de la empresa, las razones que se habían considerado para decidir este cambio, y finalmente la decisión tomada.

Los empleados rápidamente comprendieron las preocupaciones de la dirección y lo que ésta vaticinaba en cuanto al futuro del sector y por lo tanto las reacciones que cabría tener. Todos los entrevistados coinciden en afirmar que las explicaciones se aceptaron de buen grado y que los trabajadores quedaron expectantes pero también satisfechos con la decisión tomada, puesto que entendieron los motivos y admitieron la oportunidad de adoptar un sistema de trabajo y unos procedimientos de éxito probado que les permitiesen superar la mediocridad imperante en el resto del sector.

La etapa de formulación del cambio se llevó exclusivamente desde la alta dirección de la empresa, y la aprobación de la decisión final se tomó también a ese nivel. Nos encontramos, pues, ante un cambio en el cual los trabajadores no han sido invitados a participar hasta el momento de su implantación. En cambio, al llegar a la puesta en marcha los empleados han sentido sin lugar a dudas que la empresa les invitaba a participar en la misma. Quizá debido al reducido tamaño, que resultaba en una relación casi familiar entre todos los que trabajaban en ese momento en *Nuevo Hogar*, la cuestión es que todos se sintieron con posibilidad de expresar sus dudas, sus temores y, por supuesto, sus aportaciones a la forma de entender la implantación del cambio. No se ha observado ningún tipo de resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Resultados

El resultado más evidente ha sido el rápido crecimiento de *Nuevo Hogar*, como puede verse en las cifras de facturación y de número de empleados.

Parece claro, también, que se ha ganado en posición competitiva. Especialmente por tratarse del mercado inmobiliario andaluz, caracterizado por una alta atomización y una muy baja profesionalidad, las empresas de la red *Century 21* han ganado una imagen de marca seria, preocupada por el cliente y su satisfacción, de calidad, que se traduce en una alta fidelidad y una importante afluencia de clientes, atraídos por la buena fama que han escuchado de otros clientes.

En cuanto a la situación socio-laboral de la empresa, sorprende que, a pesar de que la mayor parte de los empleados son comerciales trabajando en gran medida de forma individual y motivados básicamente por los incentivos económicos, aun así se percibe un ambiente y un clima de trabajo muy favorable, con sentimiento de equipo y cohesión entre todos los miembros de la empresa. Este resultado puede ser causa del tamaño, ya que todavía nos encontramos frente a un número de empleados reducido –40–, pero también del orgullo que ha traído la incorporación a *Century 21*. Los empleados de *Nuevo Hogar* se sienten homogéneos entre sí y distintos del resto de comerciales inmobiliarios, debido a esa imagen de profesionalidad que hemos descrito con anterioridad.

5.2.3. Conclusiones de los casos estudiados

Las dos empresas estudiadas se han enfrentado a un cambio similar, pero que para cada una ha supuesto una alteración ligeramente distinta, en función de su situación de partida.

Como características semejantes podemos observar que ambas han acogido una transformación que podríamos calificar de cambio estratégico –un poco más acusado en *Nuevo Hogar*–, persiguiendo anticiparse al futuro y en un momento en que, a pesar de poder continuar con el funcionamiento habitual, decidieron que era oportuno cambiar. Igualmente semejante ha sido el crecimiento derivado del cambio para ambas empresas.

En cuanto al proceso de cambio, se observa en *Inmograd* un progreso más paulatino y con análisis más profundos que deviene en un cambio más lento, pero el desarrollo de las etapas y los colectivos que han jugado un papel en las mismas es muy similar. De hecho, ninguna de las dos empresas podría calificar su estilo de dirección como participativo, puesto que los empleados no han sido involucrados en ninguna etapa del proceso de toma de decisiones hasta el momento de su implantación y, aun entonces, su colaboración ha sido limitada.

Por lo que respecta a las fuentes de resistencias o inercias, los cambios no han presentado ninguna resistencia que los haya impedido o dificultado seriamente, a excepción de la asociada a la cuestión del nombre comercial, que ha sido común para ambos casos, y podría considerarse dentro de la categoría de valores arraigados en la organización. La única diferencia digna de mencionar es un ligero escepticismo que se observó entre los empleados de *Inmograd*, que no aparecía en ningún momento en la otra empresa, y que podríamos identificarlo, en cierto modo, como un posible silencio organizativo, tal y como lo hemos definido en el capítulo segundo, así como una resistencia derivada de la posible diferencia de intereses entre empleados y gerencia, o una barrera político-cultural por descuido de la dimensión social del cambio.

En cuanto a la presencia de determinados factores, que en la literatura se han identificado como facilitadores de los cambios, observamos que la política de formación de *Inmograd* se puede considerar como bastante positiva y había

permitido que la empresa contase con una cultura arraigada que destacaba la calidad de *Inmogrup* dentro del sector. Este factor de cultura fuerte dentro de la empresa, en *Nuevo Hogar* se había conseguido debido al menor tamaño y a los valores transmitidos por los fundadores y directores de la empresa. Para las dos empresas podríamos observar que la información fluía más fácilmente en sentido descendente que ascendente, aunque tampoco podemos evidenciar grandes dificultades en el sistema informativo. Las políticas de recompensas son relativamente tradicionales, marcándose cierta diferencia innovadora para el caso de *Nuevo Hogar*. Así, en ambas organizaciones podríamos decir que el clima que se deduce de lo anterior y la cultura que éste consolida, sin ser grandes facilitadores del cambio, al menos no lo impedían.

En cuanto al estilo de liderazgo, éste no parece facilitar en demasía el cambio, aunque podemos detectar su influencia indirecta sobre la cultura en el caso de *Nuevo Hogar*, donde la autoridad informal de los directivos, por lo que respecta a sus opiniones sobre la necesidad del cambio, parecían haber calado más entre los empleados.

No podemos afirmar que el compromiso de los empleados facilitase el cambio de forma inequívoca. Sin embargo, sí puede observarse que éste acabó consiguiéndose en ambas empresas gracias a las políticas de comunicación.

En relación con lo anterior, se observa que la alta dirección, tanto en *Inmogrup* como en *Nuevo Hogar*, respaldó los cambios en todo momento y que, gracias a su comunicación, en ocasiones insistente, como demuestra la espectacular sesión informativa que organizó la dirección de *Inmogrup*, se consiguió generar una disposición al cambio en los empleados.

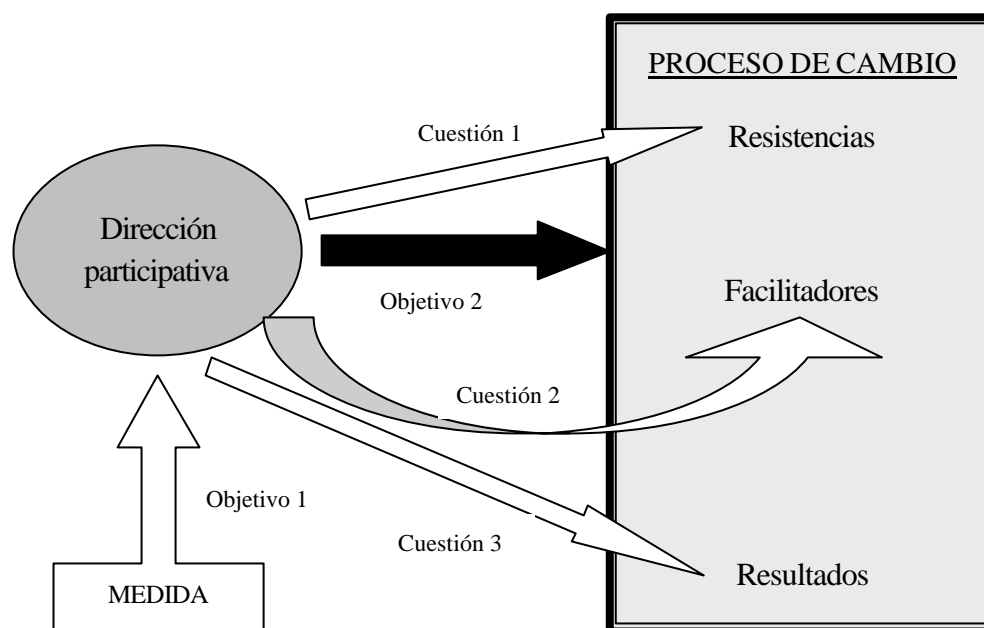
Por último, el estilo directivo, que en ambas empresas se podría calificar de autoritario-paternalista, no se percibe como un factor que facilite el cambio de forma directa y evidente, si bien tampoco lo dificulta. La mayor implicación de los empleados en la etapa de implantación del cambio de *Nuevo Hogar* se podría considerar como un indicio de estilo más participativo que en el caso de *Inmogrup*, pero sería pretencioso determinar, dada la información disponible y el tipo de investigación realizado, que ésta ha sido la causa de una menor resistencia

al cambio o de unos resultados mejores. En cualquier caso, sí consideramos que nuestra investigación nos permite defender que esa mayor implicación en *Nuevo Hogar* –estilo de dirección más participativo– tuvo su efecto sobre el clima organizativo, menos enrarecido en esta empresa, y éste sobre su compromiso con el cambio de los miembros de la organización y, por tanto, con la disposición hacia el mismo, como se puede comprobar en el hecho de que en esta organización se ha observado claramente, con las entrevistas a los empleados de base, un importante sentimiento de necesidad de afrontar cambio y capacidad para realizarlo con éxito.

5.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Procedemos a continuación a analizar los resultados obtenidos tras la investigación cuantitativa. Cabe recordar que nuestro principal objetivo consistía en alcanzar a comprender la posible relación entre el nivel de participación y el proceso de cambio, fundamentalmente en lo que se refiere a las resistencias o inercias y a los resultados del mismo, así como en identificar si las relaciones entre los factores que facilitan el cambio son efectivamente las que surgen de aplicar las consideraciones teóricas planteadas en el tercer capítulo. Con este fin se hizo necesario diseñar una medida de la participación, que aparece así como nuestro primer objetivo a conseguir. Reproducimos a continuación la figura que resumía estas consideraciones.

Figura 15. Revisión de objetivos y cuestiones a investigar



Pero antes de dar paso a los objetivos, comenzaremos por describir los tipos de cambio que han respondido a nuestra investigación, así como una exposición global de las resistencias encontradas y los resultados obtenidos con los mismos, para después ofrecer los resultados de la medida del estilo de dirección participativo en la muestra investigada –objetivo 1– y terminar el apartado con las relaciones entre participación y cambio organizativo –objetivo 2–, desglosando en las tres cuestiones planteadas.

5.3.1. Análisis descriptivo de los resultados de la investigación

En este apartado vamos a proceder a exponer las conclusiones de aplicar técnicas descriptivas a nuestra investigación, en concreto identificando los tipos de cambio sobre los que ha sido respondido el cuestionario, su clasificación de acuerdo a las dimensiones planteadas en la teoría, así como una información preliminar sobre las resistencias, los factores que facilitan el cambio, y los resultados del mismo.

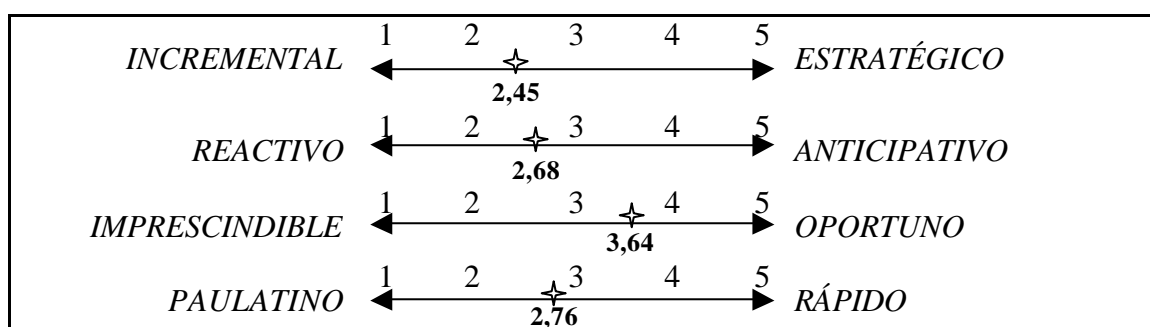
Comenzando por el tipo de cambio acerca del que han respondido las empresas, observamos que ha estado relativamente distribuido, pudiendo destacar que una de cada cuatro encuestas responden a una reestructuración organizativa. Los otros dos cambios más habituales son la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad o gestión medioambiental –18,82%– y los procesos de fusión, adquisición o alianzas de cooperación –16,47%–. El resto de cambios son más minoritarios, como puede apreciarse en la tabla 24.

Tabla 24. Cambios analizados

	Frecuencia	Porcentaje
Nuevo proceso productivo, maquinaria o equipo técnico	12	14,12
Nuevo grupo de clientes	8	9,41
Nuevo producto	11	12,94
Nuevo mercado geográfico	4	4,71
Fusión, adquisición, cooperación	14	16,47
Gestión de la calidad o gestión medioambiental	16	18,82
Reestructuración organizativa	20	23,53

La teoría nos ha permitido identificar cuatro dimensiones de los cambios, que utilizamos para tratar de clasificarlos de acuerdo a esas tipologías. Nuestra muestra recoge, de media, cambios que tienden a ser más de primer orden que estratégicos, más reactivos que anticipativos, más oportunos que imprescindibles, y más paulatinos que rápidos. En cualquier caso, se trata de posicionamientos muy relativos, puesto que las medias de las cuatro dimensiones están muy cerca del valor intermedio, como podemos observar en la siguiente figura.

Figura 16. Tipologías de los cambios analizados



El análisis descriptivo de la pregunta relacionada con las resistencias e inercias a los cambios nos permite extraer varias conclusiones –ver tabla 25–.

En primer lugar, se observa que ninguna media es inferior a 1,5 –en las cinco opciones de respuesta se marcaba con un 1 aquel factor que no se consideraba una resistencia ocurrida durante el proceso de cambio, un 2 cuando la resistencia había existido pero no había influido mucho, y progresivamente se evolucionaba hacia el 5 para señalar aquellas resistencias cuya incidencia fue tan fuerte que obligó a replantearse el cambio–. Esto significa que todas las fuentes de resistencia enumeradas han afectado en mayor o menor medida en los procesos de cambio analizados y, por tanto, queda respaldado nuestro planteamiento teórico.

La encuesta permitía a los entrevistados añadir otras resistencias y han sido muy pocos los que han hecho uso de esta opción, es más, de los tres cuestionarios que habían introducido un ítem se comprobó que éste podía incluirse en alguno de los ya mencionados sin perder poder explicativo –en esos casos las empresas pretendían resaltar uno de los aspectos ya citados pero en el

fondo no añadían ningún nuevo factor-. Este hecho señala, además, que no sólo la lista teórica es adecuada, sino que también está completa.

La siguiente tabla nos muestra los resultados de la media de las respuestas a las fuentes de resistencia al cambio.

Tabla 25. Listado de resistencias –ordenadas por medias–

Preg.	Resistencia o inercia	Media
5_14	Valores arraigados	2,70
5_18	No existían las capacidades necesarias	2,42
5_12	Políticas departamentales	2,42
5_5	Falta de motivación por costes de canibalización y subsidiación cruzada	2,31
5_13	Creencias irreconciliables entre grupos	2,31
5_7	Diferencia de intereses entre empleados y dirección	2,27
5_2	Barreras de comunicación	2,23
5_3	Silencio organizativo	2,20
5_4	Falta de motivación por los costes directos del cambio	2,15
5_1	Miopía, negación, perpetuación de las ideas, asunciones implícitas	2,11
5_8	Falta de respuesta creativa por rapidez y complejidad del entorno	2,05
5_10	Falta de respuesta creativa por visión estratégica inadecuada	2,04
5_11	Valores del cambio contrarios a los de la organización	2,04
5_15	Descuido de la dimensión social por obsesión del promotor del cambio	2,01
5_9	Falta de respuesta creativa por resignación	1,96
5_17	Inacción del liderazgo, rutinas altam interiorizadas, problemas de acc. colectiva	1,94
5_19	Cinismo	1,84
5_16	Descuido de la dimensión social por obviar la experiencia de los encargados	1,67
5_6	Fracasos pasados	1,65

Como puede observarse, la media de las respuestas está entre 1,65 –mínima– y 2,70 –máxima–, lo que significa que las resistencias han existido pero no han sido en general de media lo suficientemente fuertes para dificultar seriamente el proceso de cambio.

La fuente de resistencia con media más alta ha sido la existencia de unos valores arraigados que dificultaban el cambio –dentro del grupo de barreras político-culturales, en la fase de implantación–. Le sigue la ausencia de capacidades necesarias para el cambio y la resistencia asociada a determinados departamentos que podrían salir perjudicados. A continuación, aparecen resistencias ligadas a costes y por creencias irreconciliables entre grupos. Para facilitar el seguimiento del análisis, ofrecemos de nuevo la tabla de las fuentes de resistencia con su clasificación en cinco grupos.

Tabla 26. Fuentes de resistencia o inercia

INERCIAS EN LA FASE DE FORMULACIÓN	Percepción distorsionada, barreras interpretativas, o prioridades estratégicas confusas	Miopía
		Negación
		Perpetuación de las ideas
		Asunciones implícitas
		Barreras de comunicación
		Silencio organizativo
	Escasa motivación	Costes directos del cambio
		Costes de canibalización
		Subsidiación cruzada
		Fracasos pasados
		Diferencia de intereses entre empleados y gerencia
	Falta de respuesta creativa	Rapidez y complejidad
Resignación		
Visión estratégica inadecuada		
INERCIAS EN LA FASE DE IMPLANTACIÓN	Barreras político-culturales	Clima de implantación y relación entre valores del cambio y valores de la organización
		Políticas departamentales
		Creencias irreconciliables entre grupos
		Valores arraigados
		Dimensión social de los cambios
	Otras barreras	Inacción del liderazgo
		Rutinas altamente interiorizadas
		Problemas de acción colectiva
		Carencia de capacidades
		Cinismo

Fuente: Elaboración propia a partir de Rumelt (1995).

Si examinamos la respuesta a las resistencias según los grupos a los que pertenecen, veremos que los primeros lugares en la lista de las puntuaciones medias son ocupados por resistencias que aparecen en la fase de implantación del cambio. Además, en el primer tercio no hay ninguna correspondiente al grupo primero de barreras interpretativas y percepción distorsionada, ni del grupo tercero o falta de respuesta creativa. Ocurre lo mismo con el tercio final, es decir, que las resistencias menos importantes tampoco están relacionadas con estos dos grupos sino que se refieren más a cuestiones varias que no presentan una homogeneidad para ser calificadas de conjunto.

Así, podríamos concluir que, aunque los cambios no muestran obstáculos o inercias fuertes que los impidan, aparecen más resistencias en la fase de implantación. Además, las derivadas de la percepción de la realidad, si bien no son consideradas fundamentales, sí afectan al proceso de cambio, obligando a las empresas a prestar una atención especial a estos temas.

De la pregunta realizada acerca de una serie de factores que, según la literatura, facilitan el cambio, respecto al grado de acuerdo en cuanto a su presencia durante el proceso de cambio, podemos extraer conclusiones iniciales sólo de forma parcial. Los resultados de esta pregunta –ver tabla 27– nos indican si cada una de las afirmaciones que se presentan en el cuestionario, ocurren en las empresas analizadas o no, por lo que una media más alta que otra nos señala que un factor es más habitual, pero no que facilite más el cambio. Por esta razón comenzábamos este análisis resaltando el carácter parcial de las conclusiones que se puedan extraer de esta pregunta, puesto que entender los factores más citados como aquellos que más facilitan los cambios equivale a asumir que las empresas han conseguido dotarse de los factores más útiles. Sin pretender sobrevalorar a las empresas, en cierto modo sí vamos a aceptar que éstas se habrán esforzado por dibujar las condiciones más propicias al cambio, por lo que aceptaremos que las respuestas nos van a permitir ordenar la importancia de los factores. Observemos, en primer lugar, los resultados obtenidos a través de la tabla 27.

Tabla 27. Presencia de factores definidos como facilitadores

Afirmación	Factor al que alude	Media
Buena política de formación	Política de formación	2,59
Formación regular a todos los niveles	Política de formación	2,90
Formación puntual en el cambio	Política de formación	2,98
Formación general durante el cambio	Política de formación	2,67
Flujo de información de abajo arriba	Sistema de información	2,75
Flujo de información de arriba abajo	Sistema de información	3,08
Flujo de información entre los departamentos	Sistema de información	2,82
Sistema retributivo premia comportamientos innovadores	Sistema de recompensas	1,78
Existen incentivos monetarios al cambio	Sistema de recompensas	1,81
Existen incentivos no monetarios al cambio	Sistema de recompensas	1,84
Relaciones entre personas fomentaban ambiente de cambio	Clima organizativo	2,41
Relac. superiores/subordinados fomentaban ambiente de cº	Clima organizativo	2,39
La naturaleza del trabajo fomenta un ambiente de cambio	Clima organizativo	2,29
La empresa muestra que valora un ambiente de cambio	Clima organizativo	2,41
Valores y creencias respecto al cambio patentes para todos	Cultura organizativa	2,82
Los empleados sienten que la empresa confía en ellos	Cultura organizativa	2,85
Apoyo incluso aceptando errores	Cultura organizativa	3,04
Liderazgo informal de los directivos	Estilo de liderazgo	2,96
Pretensión de implicar a los trabajadores en el cambio	Estilo de liderazgo	3,14
Se ha conseguido la implicación de los trabajadores	Estilo de liderazgo	2,75
Los trabajadores consideraban el cambio necesario	Disposición hacia el cº	2,71
Confianza en la capacidad de cambiar con éxito	Disposición hacia el cº	2,85
Empleados satisfechos antes del cambio	Disposición hacia el cº	2,59
Apoyo alta dirección	Apoyo alta dirección	3,95
Comunicación del apoyo de la alta dirección	Apoyo alta dirección	3,41
Empleados involucrados con el cambio	Compromiso empleados	2,61

Comenzaremos por resaltar que el factor que se cita más a menudo es el apoyo de la alta dirección al cambio, incluyendo la comunicación del mismo al resto de la empresa y derivado de ello la consideración de que tal apoyo se ofrece incluso aceptando posibles errores que pudieran cometerse durante el período de incertidumbre⁴⁸.

El anterior aspecto está muy relacionado con otros dos factores que asimismo aparecen en puestos destacados, como son el estilo de liderazgo y la cultura organizativa. Respecto a este último, tenemos que admitir nuestra sorpresa al ser un factor más citado que los ítems correspondientes al clima, cuando en la teoría hemos introducido el clima como base de la cultura. Una explicación a este fenómeno reside en que nuestra definición de clima lo sitúa como resultado de las políticas de información, formación y recompensas, que aparecen en los dos primeros casos con una puntuación importante.

En lo que se refiere a la formación, vemos que las empresas se han preocupado más por estar dotadas de aquellas habilidades concretas más necesarias para el cambio en cuestión, descendiendo después hacia consideraciones de formación más generales.

La información más habitual es asimismo la que fluye de los niveles superiores a los inferiores y, posteriormente, la interdepartamental y por último el flujo de información de subordinados hacia niveles jerárquicos más altos.

Para terminar, es de resaltar la escasa incidencia de sistemas de recompensas que promuevan el cambio y los comportamientos innovadores.

La tabla 28 nos ofrece los mismos datos, ordenados ahora según las puntuaciones medias en sentido descendente.

⁴⁸ Recordemos que el cuestionario ha sido respondido por directivos medios y superiores, por lo que su opinión respecto al apoyo de la alta dirección al cambio está obviamente sesgada, con las implicaciones en cuanto a credibilidad que ello conlleva.

Tabla 28. Presencia de factores definidos como facilitadores, ordenados por las puntuaciones medias

Afirmación	Factor al que alude	Media
Apoyo alta dirección	Apoyo alta dirección	3,95
Comunicación del apoyo de la alta dirección	Apoyo alta dirección	3,41
Pretensión de implicar a los trabajadores en el cambio	Estilo de liderazgo	3,14
Flujo de información de arriba abajo	Sistema de información	3,08
Apoyo incluso aceptando errores	Cultura organizativa	3,04
Formación puntual en el cambio	Política de formación	2,98
Liderazgo informal de los directivos	Estilo de liderazgo	2,96
Formación regular a todos los niveles	Política de formación	2,90
Los empleados sienten que la empresa confía en ellos	Cultura organizativa	2,85
Confianza en la capacidad de cambiar con éxito	Disposición hacia el cº	2,85
Flujo de información entre los departamentos	Sistema de información	2,82
Valores y creencias respecto al cambio patentes para todos	Cultura organizativa	2,82
Flujo de información de abajo arriba	Sistema de información	2,75
Se ha conseguido la implicación de los trabajadores	Estilo de liderazgo	2,75
Los trabajadores consideraban el cambio necesario	Disposición hacia el cº	2,71
Formación general durante el cambio	Política de formación	2,67
Empleados involucrados con el cambio	Compromiso empleados	2,61
Buena política de formación	Política de formación	2,59
Empleados satisfechos antes del cambio	Disposición hacia el cº	2,59
Relaciones entre personas fomentaban ambiente de cambio	Clima organizativo	2,41
La empresa muestra que valora un ambiente de cambio	Clima organizativo	2,41
Relac. superiores/subordinados fomentaban ambiente de cº	Clima organizativo	2,39
La naturaleza del trabajo fomenta un ambiente de cambio	Clima organizativo	2,29
Existen incentivos no monetarios al cambio	Sistema de recompensas	1,84
Existen incentivos monetarios al cambio	Sistema de recompensas	1,81
Sistema retributivo premia comportamientos innovadores	Sistema de recompensas	1,78

Terminamos esta exposición inicial, descriptiva de la muestra investigada, con una alusión a los resultados que se han conseguido tras los cambios. Los cambios que se analizan en nuestra investigación han tenido como principales resultados un ligero incremento del nivel de ventas, así como una ligera mejora de la posición competitiva y la satisfacción de los clientes. Por consiguiente, los tres indicadores de resultados que más se han visto afectados están vinculados a la relación entre la empresa y su entorno, mientras que el primer indicador de mejora interna aparece ya en cuarto lugar y con una media de 3,73 –calidad del trabajo terminado–.

La tabla 29 nos ofrece los datos de los resultados obtenidos por las empresas tras el cambio organizativo.

Tabla 29. Resultados del proceso de cambio

Indicador	Media	Desv. típica
Cifra de ventas	3,98	0,87
Costes	3,12	1,15
Margen de beneficios	3,60	0,96
Productividad de la empresa	3,68	0,85
Calidad del trabajo terminado	3,73	0,85
Satisfacción de los clientes	3,79	0,84
Tiempo que se tarda en completar las tareas	2,98	0,98
Mejora de la posición competitiva en el sector	3,87	0,76
Cuota de mercado	3,72	0,75
Satisfacción de los empleados con su trabajo	3,44	0,80
Absentismo laboral	2,91	0,53
Número de días de huelga	2,82	0,62
Conflictos laborales	2,90	0,61
Rotación de la plantilla	3,14	0,82
Jubilaciones anticipadas	3,08	0,70
Número de trabajadores	3,48	1,06
Rejuvenecimiento de la plantilla	3,54	0,81
Eventualidad de la mano de obra	3,24	0,79

Nota: el valor 5 equivale a fuerte incremento tras el cambio, 4 ligero incremento, 3 no varía, 2 ligera disminución y 1 fuerte disminución.

Por lo que respecta a los costes, cabe resaltar que éstos se sitúan en un valor cercano a 3 –no varían con el cambio–, aunque ligeramente superior, por lo que se evidencia que los procesos de cambio parecen conllevar unos costes mayores a los que podrían estar reduciendo por las mejoras introducidas. Como resultado, el margen de beneficios tampoco presenta un incremento significativo –3,60–.

En el capítulo cuarto, durante la descripción de la metodología cualitativa, ofrecíamos una estadística de Troy (1994) con los resultados que obtenían las empresas de su investigación en los cambios que habían llevado a cabo, con el objetivo de contrastar dichos resultados con los de nuestra investigación. Dado que los análisis de casos no nos permitieron alcanzar una medida de los resultados suficientemente exacta –teniendo en cuenta el corto espacio de tiempo desde que se inició el cambio hasta el momento de nuestra investigación–, vamos a utilizar la estadística de Troy para comparar los resultados obtenidos con la investigación cuantitativa. Recordemos, en primer lugar, la citada información con el cuadro 9.

Cuadro 9. Mejoras en determinados indicadores de resultados

	TODAS LAS EMPRESAS		SECTOR SERVICIOS	
	Mejora sustancial (%)	Mejora modesta (%)	Mejora sustancial (%)	Mejora modesta (%)
Margen de beneficios	46	24	53	17
Disminución de costes	46	10	39	13
Cuota de mercado	31	23	34	23
Calidad del trabajo terminado	51	6	51	10
Satisfacción del cliente	45	7	45	7

Fuente: Troy (1994, pp. 41).

Con el objetivo de comparar ambas investigaciones, hemos elaborado un cuadro equivalente para las organizaciones de nuestra muestra.

Cuadro 10. Mejoras en determinados indicadores de resultados según nuestra investigación

	TODAS LAS EMPRESAS		SECTOR SERVICIOS	
	Mejora sustancial (%)	Mejora modesta (%)	Mejora sustancial (%)	Mejora modesta (%)
Margen de beneficios	19,3	34,9	31,0	20,7
Disminución de costes	5,9	29,4	3,3	23,3
Cuota de mercado	14,5	47,0	23,3	27,6
Calidad del trabajo terminado	20,0	38,4	26,7	36,7
Satisfacción del cliente	17,9	50,0	16,7	43,3

La primera conclusión de la comparativa es que en la investigación de Troy existen muchas más empresas con mejoras sustanciales en todos los indicadores, especialmente en la disminución de costes, mientras que en nuestra investigación las respuestas han sido menos categóricas al respecto.

No obstante, si obviamos el nivel de mejoría y nos limitamos a sumar ambos para analizar cuántas organizaciones han experimentado algún tipo de mejora, vemos que las cifras se acercan más, como podemos comprobar examinando el cuadro 11.

Cuadro 11. Comparativa de resultados con Troy (1994)

	TODAS LAS EMPRESAS		SECTOR SERVICIOS	
	% Mejora (Troy, 1994)	% Mejora investigación	% Mejora (Troy, 1994)	% Mejora investigación
Margen de beneficios	70	54,2	70	51,7
Disminución de costes	56	35,3	52	26,6
Cuota de mercado	54	61,5	57	50,9
Calidad del trabajo terminado	57	58,4	61	63,4
Satisfacción del cliente	52	67,9	52	60

En concreto, se igualan en cuanto a calidad del trabajo terminado –aproximadamente 57% en ambas estadísticas–. La investigación de Troy suma en los indicadores de beneficios y costes el 70% y el 56%, respectivamente, mientras que en la nuestra no alcanza tales valores –con sendos 54,2% y 35,3%–. En cambio, en el indicador de cuota de mercado y satisfacción del cliente nuestra muestra alcanza el 61,5% y el 67,9%, mientras que la de Troy es inferior en el porcentaje de empresas que mejoran estos resultados –54% y 52%–. En cualquier caso, no se trata de diferencias demasiado significativas.

Una pauta similar se repite si nos limitamos al sector servicios. Por tanto, podríamos considerar que los resultados de nuestra investigación se asemejan considerablemente a las estadísticas ofrecidas por Troy (1994).

Una vez finalizado el análisis descriptivo, pasamos a estudiar nuestros dos objetivos clave, presentados en el capítulo de metodología y que hemos recordado al principio de este apartado. Comenzaremos, pues, por presentar el objetivo 1, que perseguía obtener una medida de la participación, como instrumento para adentrarnos en nuestro objetivo principal, al que hemos denominado por su orden cronológico “objetivo 2”, que consiste en la relación entre participación y proceso de cambio.

5.3.2. Análisis de la medida de la participación

Tras esta información descriptiva entramos a responder a nuestros objetivos, comenzando por la medida de la participación. Tal y como hemos expuesto en el capítulo cuarto de metodología, el primer objetivo a conseguir con nuestro estudio es la medición del grado de dirección participativa en las empresas investigadas, para posteriormente utilizar tal medida en nuestro siguiente objetivo, que relacionará la participación con el proceso de cambio.

Con este fin, nuestro cuestionario incluye una amplia pregunta, que ya ha sido descrita en la metodología de investigación, y cuya fiabilidad y validez ya han sido demostradas. Contamos, pues, con una escala de medida de la participación.

Para completar el estudio de las propiedades de esta medida, hemos realizado un análisis de su distribución, observando que la media de la variable que mide la participación es de 433,94 puntos y su desviación típica de 170,48, con un coeficiente de variación de 0,39. El valor mínimo obtenido con el cálculo de esta medida es de -50 y el máximo de 850.

Podemos comprobar que la variable que mide la participación sigue una distribución Normal, a partir del coeficiente de curtosis $-0,296$ y el de asimetría $-0,416$. Esta propiedad es necesaria para la aplicación de las técnicas de análisis estadístico que se utilizarán posteriormente.

Una vez alcanzado este objetivo, nos encontramos en condiciones de afrontar el resto de nuestra investigación, puesto que contamos ya con el instrumento necesario para estudiar la relación entre la dirección participativa y el proceso de cambio.

5.3.3. Análisis de la relación entre participación y proceso de cambio

Iniciamos así nuestro principal objetivo consistente en relacionar la dirección participativa con el proceso de cambio. La literatura nos había sugerido plantear una serie de hipótesis que podíamos agrupar en tres cuestiones básicas. En primer lugar, aquellas que relacionaban el nivel de participación con las resistencias encontradas en los procesos de cambio; en segundo lugar, una cuestión referente a la interrelación entre los factores que facilitan los cambios; y por último, la tercera cuestión sugería una relación entre la participación y los resultados del cambio. Procedemos a abordarlas por separado.

5.3.3.1. Cuestión 1. Relación entre participación y resistencias al cambio

Nuestra hipótesis de partida en esta primera cuestión afirma que, cuanto más participativa sea una organización, menos resistencias encontrará en el proceso de cambio $-H_1-$. Esta hipótesis se desglosaba para los cinco tipos de resistencias $-H_{1-1}$ a $H_{1-5}-$ y para las siete variables que componen la medida de la participación $-H_{1-6}$ a $H_{1-12}-$, generándose así doce subhipótesis.

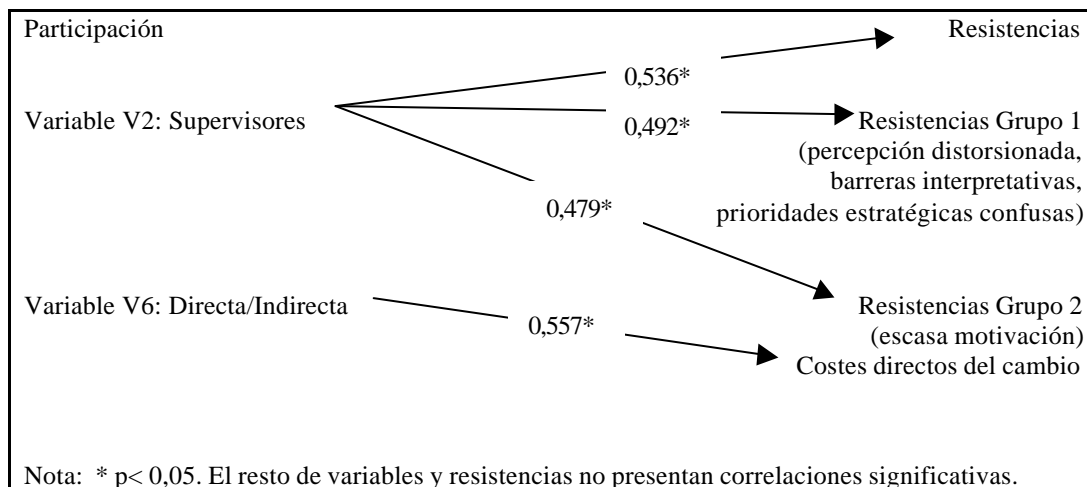
La investigación llevada a cabo no aporta evidencia empírica suficiente que corrobore estas hipótesis. No es posible identificar una correlación entre la medida de la participación y las resistencias, ni a nivel global ni desagregando en tipos de resistencia y componentes o variables de la participación. Estos resultados nos llevan a introducir otras consideraciones que, en un principio, no habíamos planteado y que consisten en analizar los tipos de cambio por separado, a partir de las cuatro dimensiones del cambio que hemos expuesto en el capítulo primero para establecer las tipologías $-$ alcance del cambio, origen, necesidad y velocidad $-$. Las conclusiones derivadas de aplicar estas mismas hipótesis a cada tipo de cambio nos permiten dar una respuesta a la imposibilidad de corroborar nuestra hipótesis de partida. Procedemos a su exposición, dedicando un apartado a cada una de las dimensiones del cambio organizativo.

I. Dimensión alcance: cambios incrementales y estratégicos

Si examinamos los cambios de acuerdo a la primera dimensión, es decir, su alcance, observamos que en los cambios de segundo orden o cambios estratégicos –aquellos que significan una transformación radical de la organización– existen algunas relaciones entre el nivel de participación y las resistencias encontradas, mientras que en los cambios incrementales o de primer orden –donde cambian determinados aspectos, pero se mantiene el marco general de funcionamiento– tal relación no aparece. La razón de ello podemos entenderla si consideramos la menor importancia que se le otorga a los cambios que no van a suponer una alteración fundamental de la situación previa, mientras que, al plantearse un cambio estratégico, toda la organización se pone en alerta de qué va a ocurrir, luego, bajo un estilo de dirección más participativo, donde prevalece un espíritu más transparente y que fomenta los comportamientos activos y de implicación, los colectivos están más sensibles a plantear objeciones cuanto más trascendentales sean los cambios.

Por consiguiente, comenzaremos por destacar que la relación entre resistencias y participación sólo es significativa en el caso de cambios estratégicos. La siguiente conclusión que arroja nuestra investigación es que tal relación tiene signo positivo. Esto nos obliga a cuestionarnos si es que la participación conlleva más resistencias al cambio, o si existe otra explicación posible. Continuando con la reflexión que ya hemos expuesto acerca de las diferencias entre los dos tipos de cambios, se puede concluir que en las organizaciones con un estilo de dirección más participativo, los integrantes disponen de más formación e información y, por tanto, son más conscientes de las resistencias que aparecen, y de ahí el signo positivo de los coeficientes de correlación. Seguiremos, a lo largo del trabajo, examinando si podemos encontrar más resultados que avalen esta conclusión. Para continuar, procederemos a afinar el análisis entre qué variables de la participación están relacionadas con qué tipos de resistencia, tal y como aparece en la figura 17.

Figura 17. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios estratégicos o de segundo orden



Existen dos variables de la medida de la participación que plantean relaciones con las resistencias en cambios estratégicos. La primera de ellas es la participación de los supervisores. Así, cuanto más alta es la participación de los supervisores, más resistencias aparecen en el cambio a nivel general, y concretamente más resistencias del grupo primero –por percepción de la situación y barreras interpretativas– y segundo –resistencias por escasa motivación–. Interpretamos, por tanto, que cuanto más participan los supervisores, más conocimiento tienen de la situación y más se cuestionan los hechos y circunstancias que están estimulando el cambio –resistencias del grupo 1–, así como la motivación hacia el mismo –resistencias del grupo 2–.

La segunda variable de la medida de la participación que se relaciona con determinadas resistencias en los cambios estratégicos es la que hace referencia a la forma directa o indirecta que toma la participación, que se relaciona exclusivamente con una resistencia concreta y de manera inequívoca, puesto que afirma que, cuanto más directa es la participación, mayores son los costes directos asociados al cambio. Resulta evidente que cuanto más directos sean los cauces a través de los cuales se materializa la participación de los miembros de la organización, el mantenimiento de tales cauces en un proceso de cambio resultará más costoso. El hecho de que esta relación no aparezca en los cambios incrementales la asociamos a la diferencia de costes que, por definición, debe

existir entre éstos y los cambios radicales o estratégicos, cuyas características identifican a los primeros como cambios menos significativos donde previsiblemente los costes no jueguen un papel tan importante.

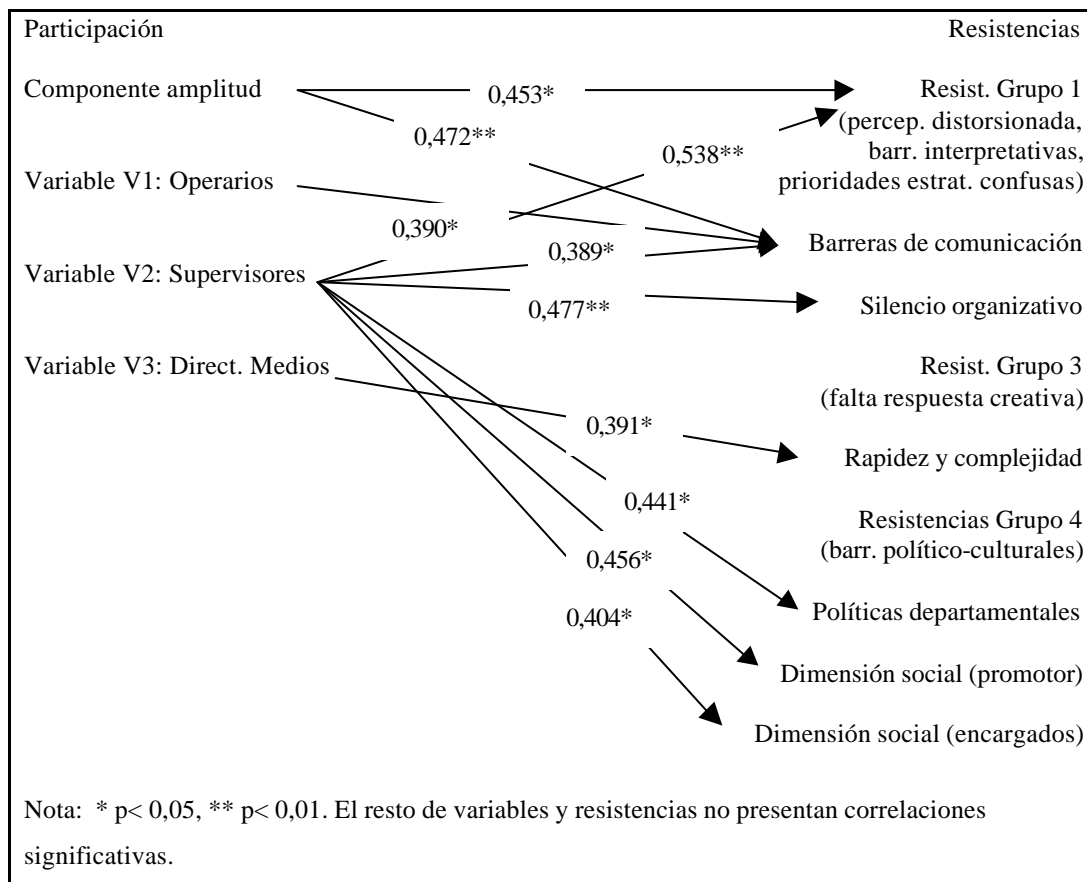
II. Dimensión origen: cambios anticipativos y reactivos

Nuevamente uno de los dos tipos de cambio que surgen como consecuencia de aplicar esta dimensión no presenta correlaciones significativas entre el nivel de participación y las resistencias al cambio, en concreto hablamos de los cambios reactivos. La razón que explica este hecho reside en que un cambio reactivo surge de actuar por respuesta a un fenómeno, por lo que todos entienden la causa que lo ha motivado, en cambio, en los anticipativos, se trata de actuar en previsión de algo que se espera que ocurra pero todavía no ha ocurrido, con lo cual las organizaciones más abiertas y democráticas lo cuestionarán en mayor medida y de ahí surgirán, por tanto, mayores resistencias.

El componente amplitud, que aglutina las variables relacionadas con la participación de los diferentes grupos jerárquicos, muestra una correlación positiva con las resistencias del grupo 1 –percepción distorsionada de la realidad y barreras interpretativas–, más concretamente y con mayor significatividad ocurre con las barreras de comunicación. Continuando con nuestra consideración de entender la relación positiva entre participación y resistencias como una muestra de que la dirección participativa permite evidencia más las resistencias al cambio, también en este caso podríamos justificar que, cuanto más aumenta la participación en cuanto a implicación de los colectivos miembros de la organización –componente amplitud–, más se hacen patentes aquellas dificultades que tienen que ver con la comprensión del entorno en un cambio anticipativo y muy especialmente el incremento de esta participación y, por tanto, el consiguiente incremento en la comunicación, deja patente las dificultades de que todos comprendan a qué se busca anticiparse.

Antes de continuar con la descripción de las relaciones, procederemos a mostrarlas gráficamente, mediante la figura 18.

Figura 18. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios anticipativos



Concretando dentro del componente amplitud, la participación de los operarios insiste en la correlación positiva con las barreras de comunicación, al igual que la participación de los supervisores –presumiblemente por ser los grupos con menor visión de conjunto y, por consiguiente, con mayores dificultades de comunicación con el resto–. Esta última variable –participación de los supervisores– se relaciona también directamente con las resistencias del grupo 1, y además de particularizar tal influencia sobre las barreras de comunicación, insiste también con mayor significatividad en el silencio organizativo. La explicación es similar a la anterior, puesto que cuanto más participativo es el estilo con que se dirige a los supervisores, éstos son más conocedores de la situación y por tanto son más conscientes de todo aquello que no expresan –representado por la resistencia denominada silencio organizativo–.

La variable de los supervisores también afecta a una serie de resistencias que se refieren al grupo cuarto y son las políticas departamentales, así como las resistencias derivadas de la dimensión social de los cambios. En cuanto a las primeras, es evidente que un estilo más participativo permite que los supervisores jueguen un papel mayor en todos los ámbitos y su capacidad de opinar e influir tiene como consecuencia que las políticas departamentales se vean afectadas.

Las dos resistencias que hacen referencia a la dimensión social se refieren, por una parte, a la obsesión que acompaña al promotor de los cambios y que le lleva a descuidar determinados aspectos, cuestión que de nuevo recibe mayor peso cuanto más conscientes son de ella los supervisores. La otra variable de la dimensión social está relacionada precisamente con el trato que reciben los encargados durante el cambio. Es obvio que la participación de los supervisores, y todo lo que esto implica, les induzca a pensar cada vez más en cuánto se aprovecha la experiencia de los encargados en el momento del cambio y de las dificultades que surgen cuando se les subestima.

El tercer colectivo que muestra una correlación positiva entre participación y resistencias en los cambios anticipativos es el de los directivos medios. En este caso, la resistencia afectada es la falta de respuesta creativa por la rapidez y complejidad que se vive en el entorno. Parece razonable que los directivos medios estén más preocupados por cuestiones más globales que los supervisores, por lo que su mayor implicación les lleva a explicitar el miedo a no tomar las medidas adecuadas para anticiparse a ese entorno, tal y como se pretende con este tipo de cambios.

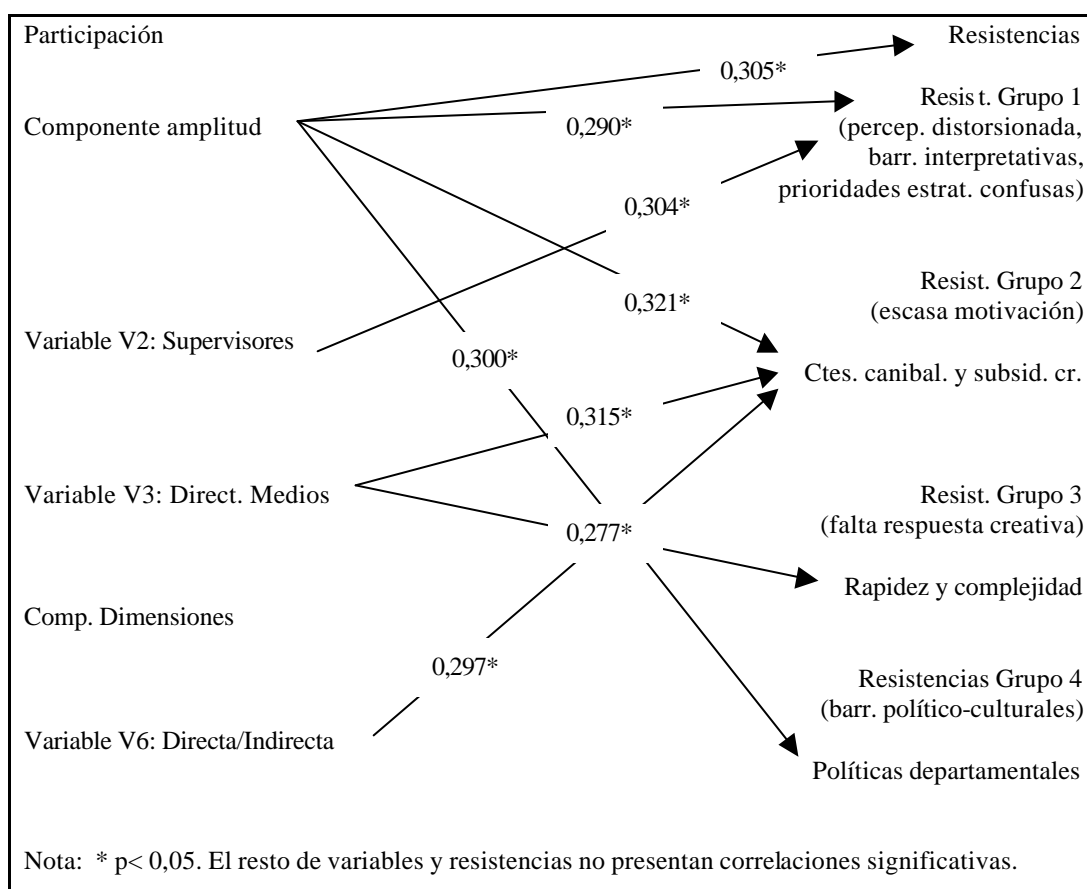
III. Dimensión necesidad: cambios oportunos e imprescindibles

Al analizar la relación entre participación y resistencias, distinguiendo según la necesidad de los cambios, las diferencias entre cambios oportunos e imprescindibles no son tan tajantes como en las demás dimensiones. Ambos tipos de cambio presentan determinadas relaciones, es más, por primera vez aparecen relaciones inversas. Observamos, además, que existe mayor número de relaciones para los cambios oportunos, pero también que los coeficientes asociados a tales

relaciones son menores que en el caso de las encontradas en los cambios imprescindibles. Por último y para terminar con esta introducción, cabe señalar que ninguna relación tiene significatividad más allá del 0,05.

Comenzaremos por el análisis de los cambios oportunos, a través de la figura 19, que muestra gráficamente las relaciones que después explicaremos con detalle.

Figura 19. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios oportunos



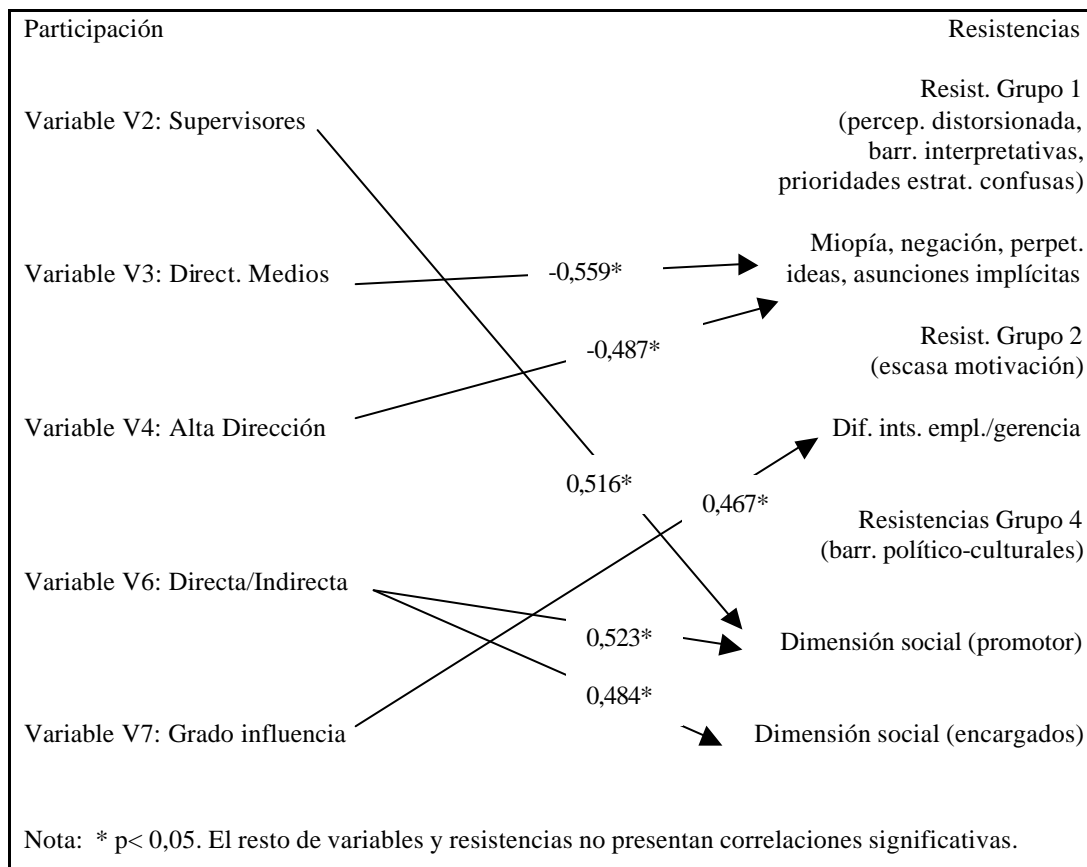
En los cambios oportunos, la organización se plantea que desea cambiar, pero no existe un motivo que les obligue a ello. Por esta razón, también en estas circunstancias podemos explicar la correlación positiva entre participación y resistencias, al considerar que, cuanto más participativo es el estilo de dirección y, en consecuencia, más abierto y democrático, más se hacen patentes resistencias

asociadas a la comprensión de la situación. En concreto, el componente amplitud, asociado a las variables jerárquicas, presenta una ligera correlación positiva con las resistencias en general, que se concreta en una relación con el grupo 1 – percepción de la realidad, barreras interpretativas y prioridades estratégicas confusas-, con la resistencia derivada de los costes de canibalización y subsidiación cruzada, y con las políticas departamentales.

Profundizando en qué grupos jerárquicos presentan relaciones con qué resistencias, vemos que se repite la pauta de que la participación de los supervisores evidencia más resistencias del primer grupo, asociadas a la comprensión de la situación, mientras que un estilo más participativo desde los directivos medios, de nuevo debido a su mayor visión de conjunto, se plasma en una mayor consideración de la dificultad para responder a un entorno rápido y complejo de forma creativa, así como en una disyuntiva que les lleva a cuestionarse si los costes del cambio compensarán sus ventajas, generando una falta de motivación hacia el mismo. Esta misma resistencia de costes de canibalización y de subsidiación cruzada se relaciona, también positivamente, con el carácter directo o indirecto de la participación, puesto que cuanto más directos son los cauces, más costoso es mantenerlos y por tanto más difícil que las ventajas del cambio superen sus costes.

Las relaciones observadas en los cambios imprescindibles son menos, pero más definitorias. Este hecho se explica fácilmente por las diferencias de ambos tipos de cambio, puesto que en situaciones donde el cambio es fundamental para la supervivencia, los grupos se cuestionan menos la necesidad del mismo y por tanto el estilo participativo, siguiendo con nuestra consideración de partida, no evidenciará tantas resistencias, pero las pocas que resulten más patentes lo serán en mayor medida. Este es el caso del carácter directo de la participación, que permite una visión sin interferencias que podrían venir causadas por la versión proveniente de representantes, y que genera una mayor preocupación hacia las consideraciones sociales de los cambios, que también quedan relacionadas, como ha ocurrido con otros tipos de cambio, con la variable asociada a la participación de los supervisores. Vemos las relaciones en la siguiente figura.

Figura 20. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios imprescindibles



Por primera vez nos aparece una relación entre la variable 7 o grado de influencia y un tipo de resistencia. Observamos que, cuanto mayor es la participación originada por mayor influencia, más quedan patentes las diferencias de intereses entre empleados y gerencia ante un cambio imprescindible. Es la única vez en que aparece algún tipo de relación con esta resistencia, y parece lógico que sea con el grado de influencia, puesto que esta variable alude a todos los colectivos de la empresa y, por su contenido y ese carácter genérico, se adecua más a afectar las diferencias de intereses entre quienes ostentan el poder formal y el resto. En cualquier caso, sí sorprende que esta relación sólo se plantee en los cambios imprescindibles, sin afectar también a los demás cambios.

También por primera y única vez, observamos una relación inversa entre participación y resistencias. En los cambios imprescindibles, cuanto mayor es la participación derivada de la variable de directivos medios, menores son las

resistencias al cambio originadas por miopía, negación de la situación, perpetuación de las ideas y asunciones implícitas. La lógica de esta relación hay que buscarla en el carácter imprescindible del cambio. Debido a tal característica, no cabe duda de la necesidad del mismo, luego todo estilo de dirección que comprometa más a aquellos que cuentan con una visión suficientemente general de la empresa, permitirá que el análisis de la situación actual sea más efectivo, de forma que la empresa reducirá su dificultad para evaluar la situación, no entrará a rechazar aquello contrario a lo que se espera o se desea, y percibirá la necesidad de cambiar sin dejarse influir por las ideas asumidas implícitamente. Esta misma fuente de resistencia se reduce, también, conforme aumenta la variable de la participación asociada a la alta dirección. Teniendo en cuenta que dicha variable sólo toma valores negativos –cuando la alta dirección colabora en situaciones en que deberían limitarse– o nulos –resto de casos–, esto significa que, cuanto menos colabora la alta dirección, es decir, cuanto más delega, las resistencias por percepción distorsionada de la situación serán menores.

IV. Dimensión velocidad: cambios rápidos y paulatinos.

Esta dimensión tipifica los cambios a partir del tiempo en que tardan en producirse y los clasifica en cambios rápidos y cambios paulatinos. Si examinamos las relaciones entre participación y resistencias, distinguiendo entre estas dos categorías de cambios, concluimos que la característica de cambio paulatino no permite identificar ningún tipo de relación entre ambas, mientras que para cambios rápidos aparece un alto número de relaciones, la mayoría de ellas con coeficientes más altos de media que en las planteadas hasta ahora, y todas ellas positivas.

En efecto, nos encontramos ante la única categoría que muestra una relación entre participación como variable global y resistencias al cambio en sentido general. En esta ocasión, tal correlación, positiva, puede explicarse porque, cuando se está ante un cambio rápido, las decisiones se están tomando con mucha velocidad, de modo que no son aplicables técnicas que potencien la implicación y el compromiso, sino que la situación obliga a comportamientos más centralizadores y autoritarios, porque recurrir a una descentralización, con las

exigencias de flujo de la información, fomento de determinados comportamientos y de compromiso, etc., no es posible y descentralizar sin esos requisitos no da los resultados esperados. Es decir, que en cambios rápidos cualquier estilo de dirección que descentralice traerá mayores dificultades.

Al existir tantas relaciones entre participación y resistencias, no vamos a describirlas todas ellas, aunque sí aparecerán gráficamente en la figura 21. Nos limitaremos a destacar algunas, como que la participación a nivel global, en los cambios rápidos, está positivamente relacionada con las resistencias en general, como ya hemos explicado, con las resistencias del grupo tercero –falta de respuesta creativa–, y las del grupo quinto –que engloba a varias, entre ellas y con relación también directa están las rutinas altamente interiorizadas y los problemas de acción colectiva, y el cinismo–.

Centrándonos en las relaciones en el modo gráfico –figura 21–, podremos observar que las flechas son tan abundantes que resultaría demasiado complicado incluir en esta figura el valor de los coeficientes de correlación ni su grado de significatividad. Para completar, pues, la información, procederemos después a desglosar ese gráfico en seis figuras, una para cada uno de los cinco grupos de resistencias –figuras 22 a 26–, además de la figura 27 para presentar la relación entre participación y resistencias a nivel global.

En todo caso, la imagen gráfica de tantas relaciones nos parece muy expresiva de la alta importancia de la dimensión velocidad a la hora de identificar relaciones entre participación y resistencias, razón por la cual ofrecemos en primer lugar la figura 21, que incluye toda la información respecto a las relaciones con todas las flechas pero no muestra el valor de los coeficientes de correlación ni su significatividad. A continuación presentaremos el resto de figuras 22 a 27, donde sí se puede encontrar los datos que hemos obviado en la figura 21.

Figura 21. Relación de la medida de la participación con las resistencias en los cambios rápidos

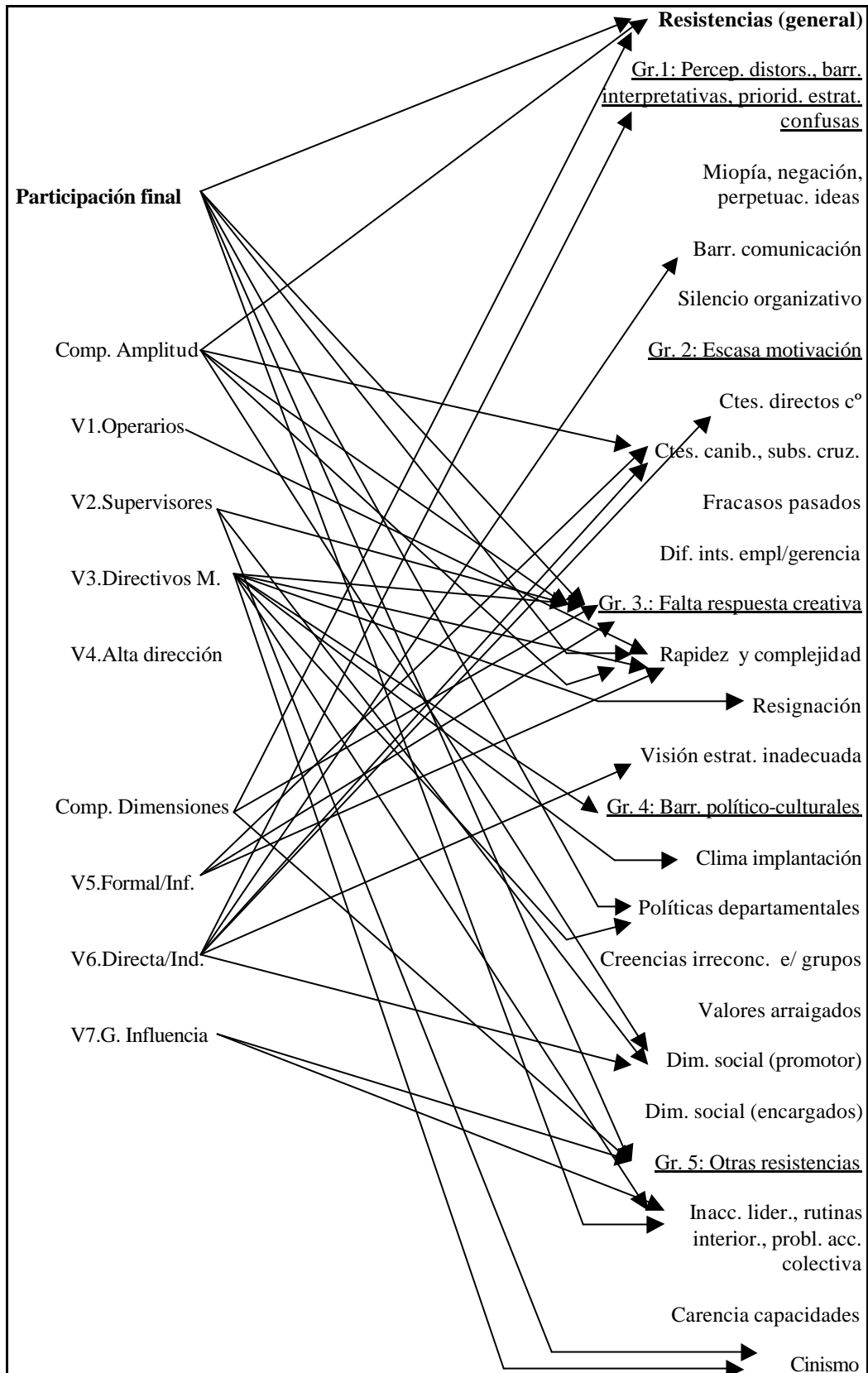
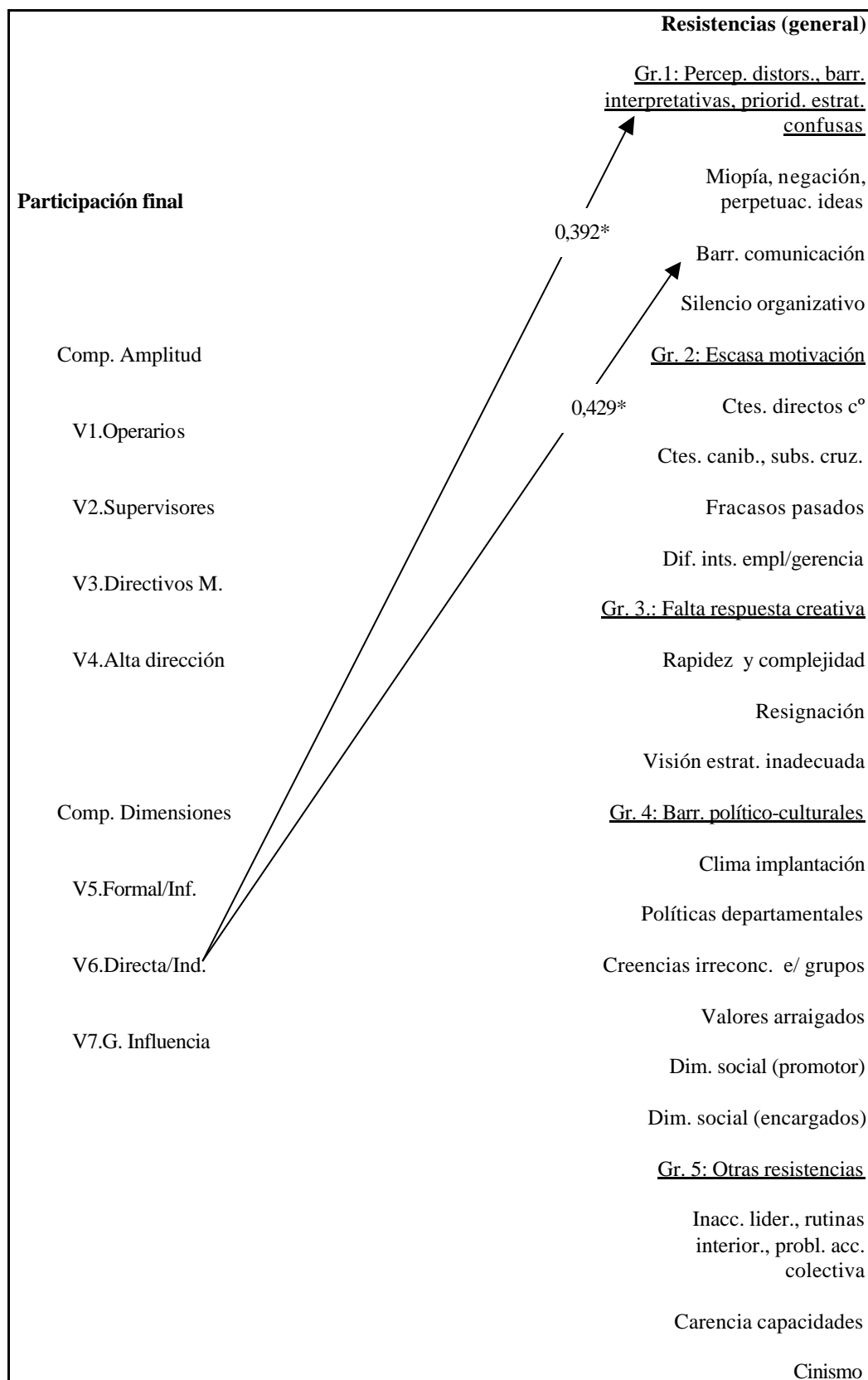
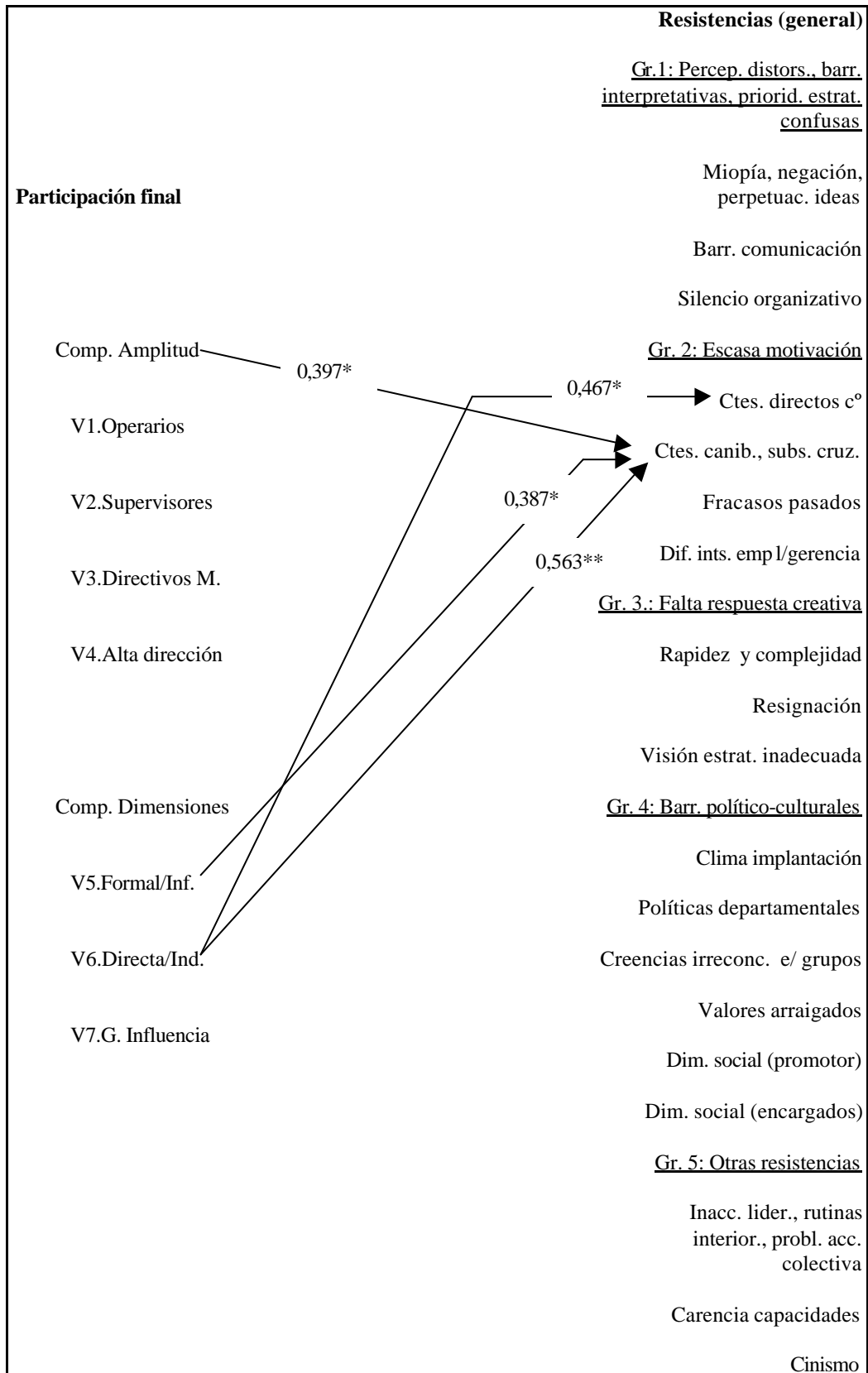


Figura 22. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 1 en los cambios rápidos



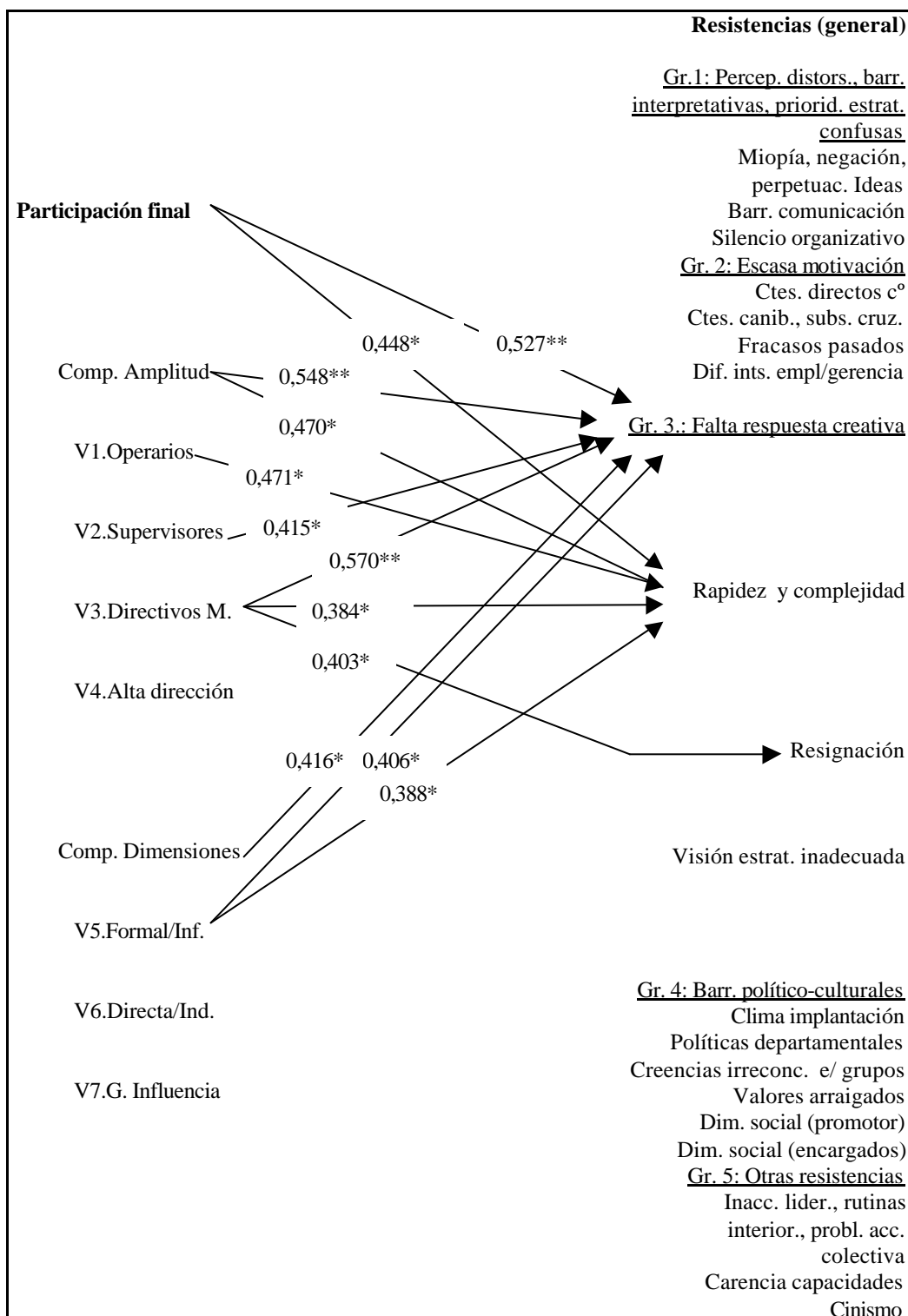
Nota: * $p < 0,05$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Figura 23. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 2 en los cambios rápidos



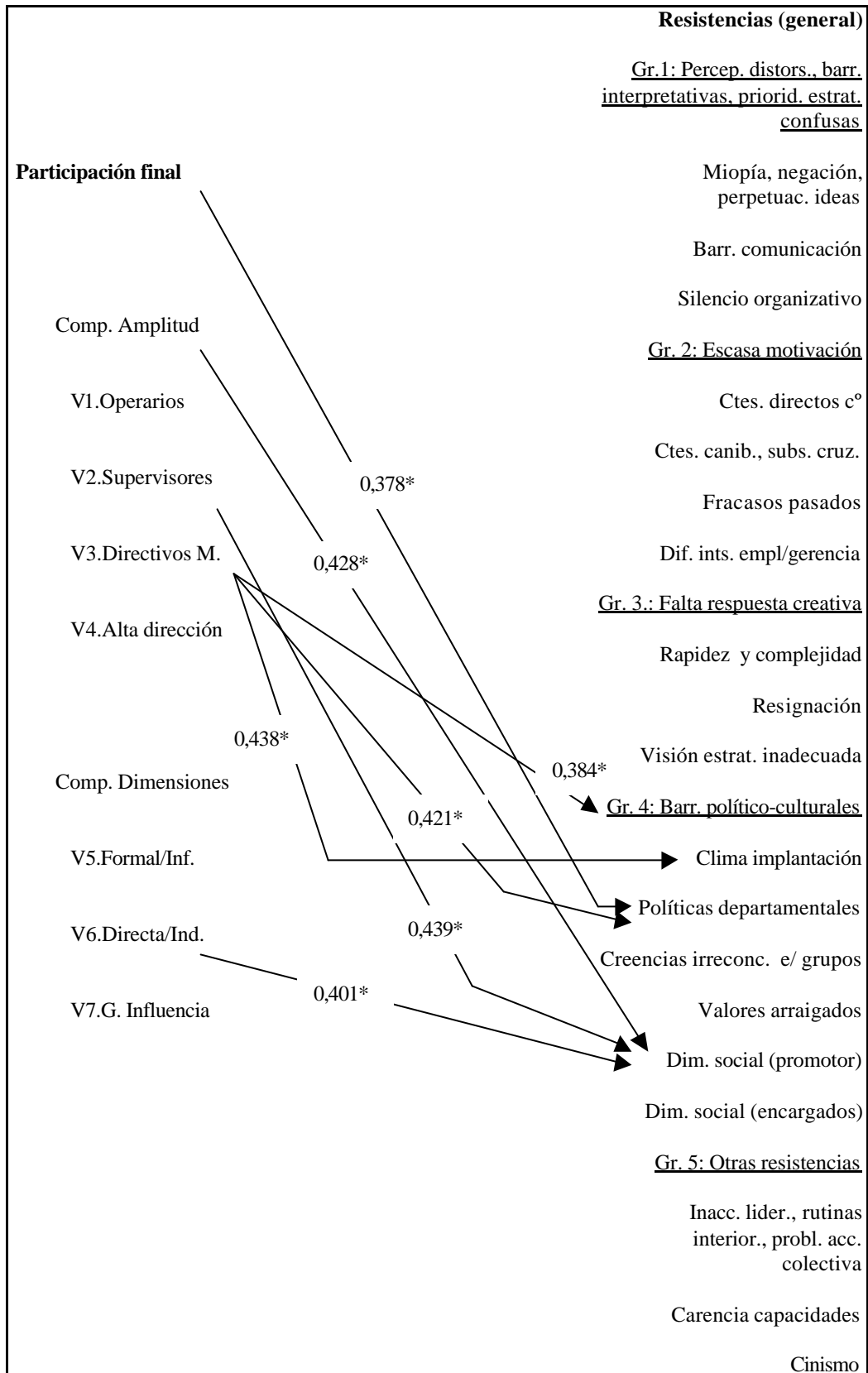
Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Figura 24. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 3 en los cambios rápidos



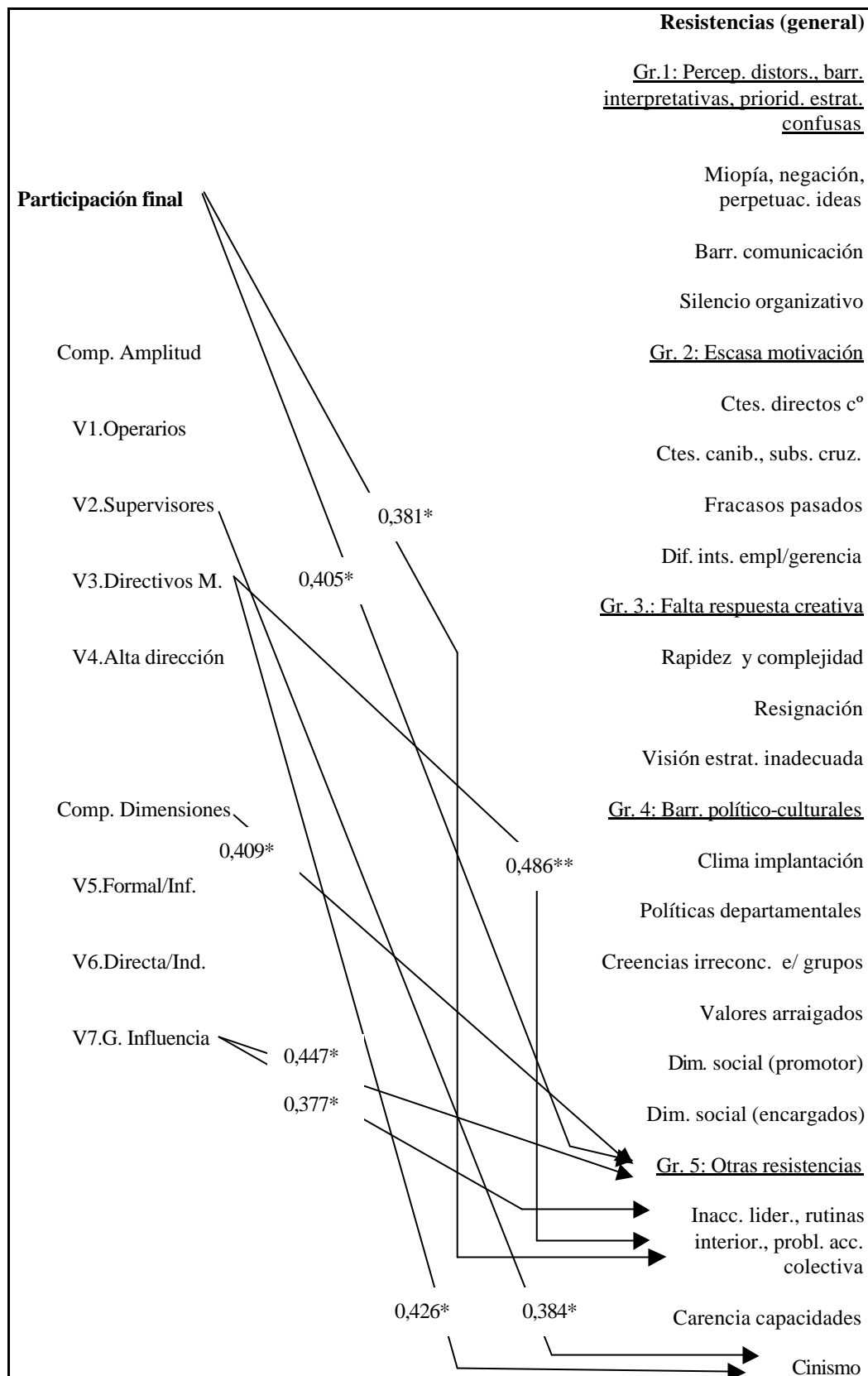
Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Figura 25. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 4 en los cambios rápidos



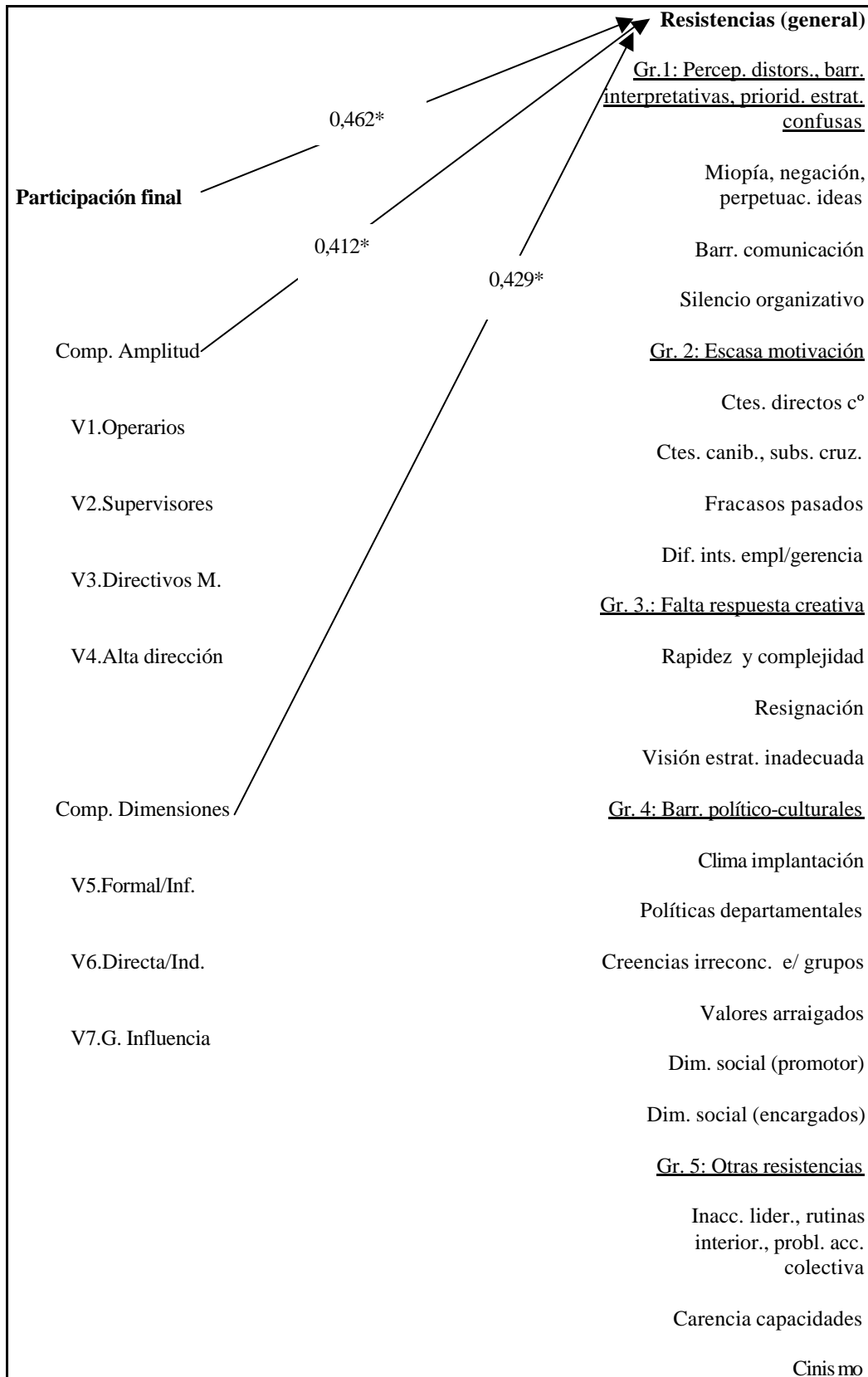
Nota: * $p < 0,05$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Figura 26. Relación de la medida de la participación con las resistencias grupo 5 en los cambios rápidos



Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Figura 27. Relación de la medida de la participación con las resistencias en general en los cambios rápidos



Nota: * $p < 0,05$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Una vez analizada la relación entre las distintas variables que componen la participación y las resistencias a partir de las cuatro dimensiones que nos han permitido establecer una tipología de los cambios, vamos a reproducir el mismo análisis, pero en esta ocasión desde la perspectiva de sobre qué tipos de resistencias influye cada una de las variables de la medida de la participación, obteniendo así una concepción de la misma realidad pero desde un punto de vista diferente que nos permitirá identificar conclusiones complementarias.

Ofrecemos a continuación un cuadro que resume dicho análisis –ver cuadro 12–. En la primera columna nos aparecen los componentes y variables de la medida de la participación. Bajo cada uno encontraremos las resistencias que muestran una correlación significativa con esa variable de la participación. En las sucesivas columnas aparecen los tipos de cambio, de modo que cada dato es el coeficiente de correlación entre una fuente de resistencia y la variable de la participación en la que está incluido, teniendo en cuenta el tipo de cambio que aparece en la columna.

Este cuadro ofrece, en definitiva, una forma de plantear la misma información que ya hemos analizado, pero enfocándola de modo diferente, con lo que pretendemos alcanzar consideraciones complementarias a las anteriores.

Cuadro 12. Relaciones entre la participación y sus variables sobre los tipos de resistencias en función de los tipos de cambios

	RÁPIDO	OPORT.	IMPRES	ESTRAT	ANTIC.
PARTICIPACIÓN GLOBAL					
Resistencias (general)	0,462*				
Resist. Gr. 3 (falta respuesta creativa)	0,527**				
Por rapidez y complejidad del entorno	0,448*				
Políticas departamentales	0,378*				
Resist. Gr. 5 (varios)	0,405*				
Inacc. lider., rut. inter., prob. acc. col.	0,381*				
COMPONENTE AMPLITUD					
Resistencias (general)	0,462*	0,305*			
Resist. Gr. 1 (de percepción e interpretac.)		0,290*			0,453*
Barreras de comunicación					0,472**
Costes canibalización y subsidiac. cruzada	0,397*	0,321*			
Resist. Gr. 3 (falta respuesta creativa)	0,548**				
Por rapidez y complejidad del entorno	0,470*				
Políticas departamentales		0,300*			
Dimensión social: promotor	0,428*				
OPERARIOS					
Barreras de comunicación					0,390*
Por rapidez y complejidad del entorno	0,471*				

Cuadro 12. Relaciones entre la participación y sus variables sobre los tipos de resistencias en función de los tipos de cambios (cont.)

	RÁPIDO	OPORT.	IMPRES	ESTRAT	ANTIC.
SUPERVISORES					
Resistencias (general)				0,536*	
Resist. Gr. 1 (de percepción e interpretac.)		0,304*		0,492*	0,538**
Barreras de comunicación					0,389*
Silencio organizativo					0,477**
Resist. Gr. 2 (escasa motivación)				0,479*	
Resist. Gr. 3 (falta respuesta creativa)	0,415*				
Políticas departamentales					0,441*
Dimensión social: promotor	0,439*		0,516*		0,456*
Dimensión social: encargados					0,404*
Cinismo	0,384*				
DIRECTIVOS MEDIOS					
Miopía, resign., percepc. distors., as. impl.			-0,559*		
Costes canibalización y subsidiac. cruzada		0,315*			
Resist. Gr. 3 (falta respuesta creativa)	0,415*				
Por rapidez y complejidad del entorno	0,384*	0,277*			0,391*
Por resignación	0,403*				
Resist. Gr. 4 (barreras político-culturales)	0,384*				
Dif. valores cambio y valores organización	0,438*				
Políticas departamentales	0,421*				
Inacc. lider., rut. inter., prob. acc. col.	0,486**				
Cinismo	0,426*				
ALTA DIRECCIÓN					
Miopía, resign., percepc. distors., as. impl.			-0,487*		
COMPONENTE DIMENSIONES					
Resistencias (general)	0,429*				
Resist. Gr. 3 (falta respuesta creativa)	0,416*				
Resist. Gr. 5 (varios)	0,409*				
FORMAL/INFORMAL					
Costes canibalización y subsidiac. cruzada	0,387*				
Resist. Gr. 3 (falta respuesta creativa)	0,406*				
Por rapidez y complejidad del entorno	0,388*				
DIRECTA/INDIRECTA					
Resist. Gr. 1 (de percepción e interpretac.)	0,392*				
Barreras de comunicación	0,429*				
Costes directos del cambio	0,467*			0,557*	
Costes canibalización y subsidiac. cruzada	0,563**	0,297*			
Visión estratégica inadecuada	0,402*				
Dimensión social: promotor	0,401*		0,523*		
Dimensión social: encargados			0,484*		
GRADO DE INFLUENCIA					
Dif. intereses empleados y gerencia			0,467*		
Resist. Gr. 5 (varios)	0,447*				
Inacc. lider., rut. inter., prob. acc. col.	0,377*				

Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

Efectuaremos la exposición distinguiendo entre estas variables o componentes de la participación.

(1) Relaciones de la participación a nivel global

Podemos observar que la participación como medida global sólo afecta a las resistencias en los cambios rápidos donde, además de ejercer una influencia directa, se relaciona también con las resistencias asociadas a una falta de respuesta creativa, en concreto por la rapidez y complejidad del entorno, a políticas departamentales, y a una variedad de resistencias catalogables dentro de términos como inacción del liderazgo, rutinas altamente interiorizadas y problemas de acción colectiva.

La relación positiva entre participación global y resistencias, teniendo en cuenta que sólo se muestra significativa en los cambios rápidos, corrobora la consideración generalizada de que, cuando las circunstancias cambian a un ritmo veloz, las organizaciones tienden a la centralización, esto es, a estilos de dirección menos participativos.

(1.1) Relaciones del componente “amplitud”

El componente amplitud, que engloba las variables de la participación asociadas a los diferentes grupos jerárquicos, mantiene una relación positiva con las resistencias en general, tanto para cambios rápidos como oportunos. Tal y como hemos afirmado previamente, en cambios rápidos no es posible llevar a cabo la delegación en la toma de decisiones con todos los requisitos que exige, aumentando por tanto las resistencias en caso de optar por ella. En cambios oportunos, explicamos tal relación positiva al considerar que el estilo participativo permite a los miembros de la organización conocer y comprender ciertas situaciones que les hacen cuestionarse efectivamente la oportunidad de dicho cambio, por lo que la relación también es positiva –a mayor participación por el componente amplitud, más se evidencian las resistencias a cambios oportunos–.

De forma similar, bajo estos mismos cambios –rápidos y oportunos– se observa una relación directa entre participación por amplitud y resistencias derivadas de una escasa motivación, al considerar la existencia de altos costes de canibalización y subsidiación cruzada, explicables debido al mayor coste que

supone un estilo participativo, que deberá ser compensado por las ventajas del cambio que se lleve a cabo.

Las barreras del grupo 1, asociadas a una percepción distorsionada de la realidad y a barreras interpretativas, están relacionadas positivamente con el componente amplitud para los cambios oportunos y para los anticipativos, puesto que en ambos se está cambiando sin existir una fuerza evidente que señale la necesidad de la transformación, de modo que la percepción de la realidad admite más matices y cuanto más participen los individuos de la organización más percepciones diferentes aparecerán y por tanto más resistencias. Este hecho es más fuerte para los cambios anticipativos, aunque ninguno de los dos coeficientes presenta una significatividad inferior a 0,05.

Los cambios anticipativos concretan la afirmación anterior con una relación, esta vez significativa al 0,01, entre el componente amplitud de la participación y las barreras de comunicación –ítem incluido en el grupo primero de resistencias–. Los argumentos son idénticos a los ya expuestos, incidiendo en el carácter anticipativo del cambio y, por consiguiente, la dificultad de haber consensuado un lenguaje que evite los obstáculos expresivos.

Los cambios oportunos, por su parte, mantienen una asociación positiva entre el componente amplitud y las políticas departamentales, puesto que, en las organizaciones donde los diferentes grupos jerárquicos están dirigidos de manera más participativa, las situaciones en las que se altera el devenir habitual sin un componente de respuesta imprescindible llevan a unas mayores disputas entre los departamentos, que terminan en resistencias al cambio. Cuando el estilo de dirección es más autoritario, los colectivos no tienen posibilidad de conocer la situación ni de pronunciarse a favor o en contra de la misma, por lo que las disputas interdepartamentales son menores.

Para terminar con la relación entre el componente amplitud y las resistencias al cambio, señalemos que en los cambios rápidos también existe una relación positiva con las resistencias del grupo 3 –falta de respuesta creativa–, en concreto debido a la rapidez y complejidad del entorno, y con las resistencias

derivadas de la dimensión social de los cambios y el descuido de determinados aspectos por el promotor.

(1.1.1) Relaciones de la variable “operarios”

La variable de la participación asociada a los operarios apenas tiene relación con las resistencias, limitándose a afectar a las barreras de comunicación en los cambios anticipativos, así como a la falta de respuesta creativa por rapidez y complejidad del entorno en los cambios rápidos. Ambas son explicables por tratarse del colectivo con menor visión de conjunto, que por tanto tiene mayores dificultades de comunicación, especialmente en el caso de situaciones donde la organización se está anticipando a algo que todavía no ha ocurrido y que se hacen patentes cuando se les permite expresarse y colaborar, o también mayores dificultades para encontrar respuestas creativas cuando el entorno se mueve rápido y se exige también un cambio igualmente rápido.

Extraña que no haya aparecido una relación significativa inversa entre esta variable y las resistencias derivadas de miopía, negación y percepción distorsionada de la realidad y asunciones implícitas, tal y como ha ocurrido para la participación de los directivos medios en los cambios imprescindibles –igualmente se echa en falta esta relación para los supervisores–. En el caso de que esto se hubiese producido, implicaría que una mayor participación de los operarios estaría facultando a la organización una mejor comprensión de la realidad, pero nuestro estudio no nos permite alcanzar esa conclusión, por lo que sólo podemos afirmar que tal resistencia disminuye conforme aumenta la participación de grupos con una mayor visión de conjunto –directivos medios–. En cualquier caso, la existencia de tal relación inversa con la alta dirección, tal y como se ha explicado previamente, significa que la delegación en grupos jerárquicos más bajos –que no incluye expresamente a operarios, pero tampoco lo excluye– fomenta la minimización de estas resistencias.

(1.1.2) Relaciones de la variable “supervisores”

La variable de los supervisores es la que más relaciones muestra con diferentes tipos de resistencia y bajo distintos cambios. Se relaciona con las resistencias en general en los cambios estratégicos, cuestión comprensible, aunque ha de admitirse que la misma lógica se podría aplicar a los cambios incrementales, que sin embargo no presentan correlaciones significativas.

La relación con las resistencias del grupo primero se da en cambios oportunos, estratégicos y anticipativos, en estos últimos con una significatividad mayor. La razón hay que buscarla en lo que significa una mayor participación del colectivo de supervisores, que entre otras cuestiones equivale a un esfuerzo formativo, informador y de implicación de estos individuos que les permite percibir con mayor claridad las circunstancias, evidenciando por tanto las barreras derivadas de percepción de la realidad y barreras interpretativas, muy especialmente en cambios estratégicos –por ser más complejos–, en cambios oportunos –por no tener una causa que obligue a ellos– y en cambios anticipativos –por reaccionar con antelación a lo que pueda suceder–. De hecho, las barreras de comunicación, como ítem incluido en este grupo, se correlacionan positivamente con la variable de supervisores en los cambios estratégicos y el silencio organizativo –generado porque cuantas más posibilidades se abren de expresar y defender opiniones, más queda patente el silencio de los que optan por ese comportamiento– en los cambios estratégicos y anticipativos –en estos últimos con correlación significativa al 0,01–.

Las resistencias del grupo 2, o de motivación al cambio, se relacionan con la participación de los supervisores sólo para el caso de cambios estratégicos y las del grupo 3 –falta de respuesta creativa– en los cambios rápidos. Sin embargo, las resistencias asociadas a la dimensión social del cambio por obsesión del promotor en el mismo, plantean relaciones con la variable de la participación de los directivos, tanto para cambios rápidos como para imprescindibles y anticipativos. La dimensión social que tiene que ver con los encargados está obviamente relacionada de forma positiva también con esta variable en los cambios anticipativos, ya que en los mismos existe la oportunidad de cuestionarse cuánto se está utilizando la experiencia de los encargados –por no tener su origen en

fenómenos que exigen una respuesta—. Estas relaciones ya han sido explicadas con anterioridad, por lo que no vamos a incidir de nuevo.

El cinismo como resistencia se relaciona también con la participación de los supervisores. Esta barrera sólo mantiene relación con dos variables de la participación, en concreto con supervisores y con directivos medios, y siempre en el caso de cambios rápidos. Parece razonable pensar que surja una actitud cínica cuando dos colectivos que cuentan con cierta autoridad formal aumentan su participación en un momento donde se exige una alta velocidad de reacción —cambio rápido— y por tanto tal participación no se podrá llevar a cabo como se esperaría en una situación más tranquila.

(1.1.3) Relaciones de la variable “directivos medios”

La segunda variable de la participación que más asociaciones plantea con las resistencias es la correspondiente a los directivos medios, aunque en este caso se limita más a cambios rápidos, en los cuales la participación de los directivos se relaciona positivamente con las resistencias del grupo 3 —falta de respuesta creativa—, especialmente con la derivada de la dificultad de responder a un entorno rápido y complejo, así como por resignación con la situación, perteneciente al grupo 4 —barreras político-culturales—, en particular con la diferencia de valores del cambio y de la organización y con las políticas departamentales, así como con otras resistencias como inacción del liderazgo, rutinas altamente interiorizadas y problemas de acción colectiva o cinismo.

En los cambios oportunos, la participación de los directivos medios genera mayores resistencias en cuanto a costes de canibalización y subsidiación cruzada —ya que el estilo participativo siempre es más costoso, luego, en los cambios que no son imprescindibles, cabe cuestionarse la necesidad de recurrir a ello—. Asimismo, se insiste en las resistencias asociadas a una dificultad para aportar respuestas creativas cuando el entorno es rápido y complejo, cuestión que también se explica a partir de la consideración de oportunidad del cambio, puesto que un estilo más abierto de cara a los directivos les permitirá observar con más claridad que no es sencillo encontrar una respuesta creativa cuando ésta no se exige como imprescindible sino como oportuna. Esta misma situación ocurre también en los

cambios anticipativos, donde la lógica es muy similar, dado que se está actuando previniendo una situación futura pero no respondiendo a una presente. En cualquier caso, si observamos el valor de los coeficientes de correlación para estas resistencias vemos que no son muy altos, por lo que las asociaciones son poco definitorias.

Una de las dos relaciones inversas que hemos detectado aparece entre la participación de los directivos medios y las resistencias derivadas de una errónea percepción de la realidad por miopía, resignación, percepción distorsionada o asunciones implícitas, en cambios imprescindibles. Resulta lógico pensar que, cuanto más participen los directivos medios, más se evitarán estas barreras al cambio, y especialmente cuando estamos ante cambios que son esenciales para la supervivencia de la empresa y que por tanto nadie pone en duda. No obstante, quisiéramos insistir de nuevo en nuestra sorpresa de que una relación inversa similar sólo se dé para el colectivo de directivos medios y no se amplíe a los operarios y supervisores.

(1.1.4) Relaciones de la variable “alta dirección”

La segunda relación negativa aparece con las mismas resistencias que la anterior, pero en este caso relacionado con la participación de la alta dirección. Las causas son similares puesto que, según nuestra escala de medida, la participación de la alta dirección sólo aporta valores negativos o nulo, de modo que un alto valor de esta variable equivale a una ausencia de intervención de la alta dirección en determinados momentos del proceso de toma de decisiones, es decir, a una mayor delegación. Al no identificar los grupos jerárquicos en los que se concreta dicha mayor delegación, esta relación nos permite una explicación alternativa de por qué no aparece una relación similar con los grupos jerárquicos más bajos.

La variable de alta dirección no presenta ningún otro tipo de relación significativa con otras fuentes de resistencia para ningún tipo de cambio.

(1.2) Relaciones del componente “dimensiones”

Iniciamos así el estudio de las relaciones que puedan surgir a raíz de las tres variables que representan la forma en que se materializa la colaboración de los grupos jerárquicos. El componente que las aglutina, al que hemos denominado componente dimensiones, presenta relaciones directas, sólo para cambios rápidos, con las resistencias en general, con las pertenecientes al grupo tercero –falta de respuesta creativa– y con la amalgama que hemos aglutinado en el quinto grupo.

(1.2.1) Relaciones de la variable “formal/informal”

Concretando ya en variables, la referida al cauce formal o informal de la participación de nuevo se relaciona exclusivamente con determinadas resistencias para los cambios rápidos. En estos casos, se observa que, cuanto más formal es el cauce, mayores son las resistencias por costes de canibalización y subsidiación cruzada, lo que es razonable puesto que los cauces formales para participar tienen que ser mantenidos y esto genera un coste que el cambio ha de ser capaz de compensar; tratándose de un cambio rápido, cabe cuestionarse si un cauce formal va a permitir que los potenciales beneficios de la participación superen los costes de su utilización.

También los cauces formales se asocian de manera positiva con las resistencias que apelan a una dificultad para encontrar respuestas creativas, en concreto cuando el entorno es rápido y complejo, lo cual es perfectamente entendible en los cambios rápidos, puesto que la formalidad no permite actuaciones con la misma velocidad que la informalidad.

(1.2.2) Relaciones de la variable “directa/indirecta”

La vía de participación directa frente a la indirecta presenta relaciones positivas con varios tipos de resistencias en los cambios rápidos. La participación directa significa la actuación de un número mayor de sujetos, que se reduciría si éstos estuviesen representados, por lo que será más lenta. Por tanto, en los cambios rápidos esta vía generará más resistencias, en especial en cuanto a la comprensión de la situación –resistencia grupo 1 y dentro de ellas barreras de comunicación– por la dificultad de ponerse todos de acuerdo, y en lo referente a

los costes del cambio –tanto los directos como los de canibalización o subsidiación cruzada–, cuestión que se repite para los cambios oportunos donde, la no necesidad de los mismos, fomenta el cuestionamiento de cualquier medida que suponga un mayor coste y obviamente una participación más directa lo supone.

En los cambios oportunos, la tendencia hacia una participación más directa está asociada positivamente con mayores barreras de comunicación, debido a que se trata de cambios que no se consideran fundamentales, de forma que, cuanto mayor número de personas tienen la posibilidad de expresar sus ideas y colaborar en los procesos de toma de decisiones, las dificultades comunicativas aumentarán en mayor medida.

Los cambios imprescindibles señalan una relación entre la participación directa y la dimensión social de los cambios. El carácter de cambio imprescindible resulta en general en una menor aparición de resistencias, pero no es posible librarlos de barreras generadas por olvidar la dimensión social de los cambios, que aumentarán conforme más directa sea la participación de los miembros, puesto que éstos obtendrán una información más inmediata que si participasen a través de representantes y de esta forma las resistencias derivadas de la dimensión social de los cambios se harán más patentes.

(1.2.3) Relaciones de la variable “grado de influencia”

Como última variable de la participación, aparece el grado de influencia, que presenta una relación positiva en los cambios imprescindibles con las resistencias asociadas a una diferencia de intereses entre empleados y gerencia. El incremento en la evidencia de esta diferencia de intereses aumenta conforme lo hace la participación, medida ésta a partir de esta variable –grado de influencia– que alude a todos los colectivos de la empresa de modo que, por su contenido y ese carácter genérico, se adecua más a afectar a esta resistencia causada por las diferencias de intereses entre quienes ostentan el poder formal y el resto. Reiteramos, tal y como hemos expuesto previamente, que nos sorprende el hecho de que esta relación sólo se plantee en los cambios imprescindibles, sin afectar a los demás cambios.

La variable del grado de influencia se relaciona, por último, con las resistencias enmarcadas en el quinto grupo, en concreto con la inacción del liderazgo, rutinas altamente interiorizadas y problemas de acción colectiva, todo ello en cambios rápidos, explicable de nuevo por la dificultad de actuar con celeridad cuanto mayor es el grado de influencia.

Una vez especificadas las relaciones entre participación y resistencias en función de los tipos de cambio, tanto enfocado a partir de cada cambio como de cada variable que compone la participación, trataremos de avanzar más allá, introduciendo en nuestro análisis las resistencias según el orden de importancia que se ha evidenciado con nuestro estudio descriptivo. Comenzamos por presentar una tabla de las resistencias, ordenadas según las medias que han obtenido, tras las cuales aparecen las variables de la participación que se relacionan con las mismas y los tipos de cambio en los que dicha relación aparece.

Tabla 30. Relación entre resistencias y participación ordenada por la media de las fuentes de resistencias

Media	Fuentes de resistencia
Relación con participación o sus componentes en cada tipo de cambio	
2,70	Valores arraigados No se relaciona con la participación ni con ninguno de sus componentes
2,42	No existían las capacidades necesarias No se relaciona con la participación ni con ninguno de sus componentes
2,42	Políticas departamentales En cambios oportunos, con componente amplitud (0,300*) En cambios rápidos, con participación global (0,378*) con directivos medios (0,421*) En cambios anticip., con supervisores (0,441*)
2,31	Falta de motivación por costes de canibalización y subsidiación cruzada En cambios oportunos, con componente amplitud (0,321*), con directivos medios (0,315*) con directa/ind. (0,297*) En cambios rápidos, con componente amplitud (0,397*) con formal/inf. (0,387*) con dir./ind. (0,563**)
2,31	Creencias irreconciliables entre grupos No se relaciona con la participación ni con ninguno de sus componentes
2,27	Diferencia de intereses entre empleados y dirección En cambios impresc., con grado de influencia (0,467*)
2,23	Barreras de comunicación En cambios rápidos, con directa/ind. (0,429*) En cambios anticip., con componente amplitud (0,472**) con operarios (0,390*) con supervisores (0,389*)

Tabla 30. Relación entre resistencias y participación ordenada por la media de las fuentes de resistencias (cont.)

Media	Fuente de resistencia
Relación con participación o sus componentes en cada tipo de cambio	
2,20	Silencio organizativo En cambios anticip., con supervisores (0,477**)
2,15	Falta de motivación por los costes directos del cambio En cambios estratégicos, con directa/ind. (0,557*) En cambios rápidos, con directa/ind. (0,467*)
2,11	Miopía, negación, perpetuación de las ideas, asunciones implícitas En cambios impresc., con directivos medios (-0,559*) con alta dirección (-0,487*)
2,05	Falta de respuesta creativa por rapidez y complejidad del entorno En cambios antic., con directivos medios (0,391*) En cambios oportunos, con directivos medios (0,277*) En cambios rápidos, con participación global (0,448*) con componente amplitud (0,470*) con operarios (0,471*) con directivos medios (0,384*) con Formal/Inf. (0,388*)
2,04	Falta de respuesta creativa por visión estratégica inadecuada En cambios rápidos, con directa/ind. (0,402*)
2,04	Valores del cambio contrarios a los de la organización (clima implantación) En cambios rápidos, con directivos medios (0,438*)
2,01	Descuido de la dimensión social por obsesión del promotor del cambio En cambios rápidos, con componente amplitud (0,428*) con supervisores (0,439*) con directa/ind. (0,401*) En cambios impresc., con supervisores (0,516*) con directa/ind. (0,484*) En cambios anticip., con supervisores (0,456*)
1,96	Falta de respuesta creativa por resignación En cambios rápidos, con directivos medios (0,403*)
1,94	Inacción del liderazgo, rutinas altam interiorizadas, problemas de acc. colectiva En cambios rápidos, con participación global (0,381*) con directivos medios (0,486**) con grado de influencia (0,377*)
1,84	Cinismo En cambios rápidos, con supervisores (0,384*) con directivos medios (0,426*)
1,67	Descuido de la dimensión social por obviar la experiencia de los encargados En cambios impresc., con directa/ind. (0,484*) En cambios anticip., con supervisores (0,404*)
1,65	Fracasos pasados No se relaciona con la participación ni con ninguno de sus componentes

Nota: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. El resto de variables y resistencias no presentan correlaciones significativas.

La primera conclusión que podemos extraer es que las dos resistencias que aparecen como más importantes en nuestra investigación no muestran ninguna relación con la participación para ninguno de los tipos de cambio analizados. Esta

es una cuestión importante, tanto para la primera, asociada a la cultura organizativa, como para la segunda, que se relaciona con la formación.

En cuanto a la primera resistencia, ésta hace referencia a una barrera cultural según la cual el cambio se dificulta por la existencia de una serie de valores arraigados que costaba alterar. Si hemos definido que un estilo participativo va acompañado de una cultura generadora de un ambiente creativo y portadora de una misión clara y compartida por todos, esto supone admitir que la cultura del estilo de dirección participativo no influye sobre los valores arraigados que sea necesario modificar. Es nuestra opinión que el tema merece una consideración mucho más profunda de la que es posible otorgarle con esta investigación, por lo que lo emplazaremos a líneas de investigación futuras.

La segunda resistencia admite que la política de formación no ha sido capaz de crear las habilidades necesarias para el cambio. De hecho, si recordamos el análisis descriptivo realizado para los factores que facilitan el cambio, observamos que las respuestas al ítem “ofrecemos formación durante el cambio a aquellos puestos que la necesitaban para contar con nuevas habilidades” recibe una puntuación media de 2,98, lo que la sitúa ligeramente por debajo del concepto “de acuerdo” y, en general, en un orden de importancia del sexto lugar –ver tablas 26 y 27–. De nuevo aparece un serio interrogante, puesto que el sistema de formación se ha identificado como uno de los factores clave del estilo de dirección participativo, de modo que la ausencia de relación entre el estilo de dirección y la carencia de habilidades nos plantea una sorpresa a la que tampoco podemos dar respuesta con este estudio y que nos vemos obligados a posponer para otra investigación.

La resistencia que hace referencia a las políticas departamentales sí mantiene una cierta relación con algunas variables de la participación, aunque cabe tener en cuenta el bajo nivel de los coeficientes de correlación. Cuando nos encontramos frente a un cambio no imprescindible, la mayor participación, valorada a partir de las variables de los grupos jerárquicos –esto es, un mayor valor del componente amplitud–, genera que los miembros de la organización se cuestionen más dicho cambio, así como los beneficios o dificultades que va a implicar para ellos y sus departamentos, con lo cual se evidencian las

posibilidades de que algunos departamentos saldrán menos beneficiados que otros. Si el cambio fuese absolutamente necesario, tal consideración dejaría de existir y parece ser esta la causa de que aparezca la relación exclusivamente para los cambios oportunos.

En situaciones de cambio rápido, esta resistencia de políticas departamentales está relacionada con la participación en general, puesto que en un momento donde la velocidad de actuación debe ser rápida, todo estilo de dirección que descentralice conllevará tensiones entre los departamentos, que no están teniendo tiempo de asumir y comprender el cambio. Este hecho se concreta en la participación de los directivos medios como estandartes en la jerarquía formal de los departamentos.

El colectivo de supervisores planteará más resistencias al cambio por políticas departamentales cuando, en un cambio que surge como anticipación a una situación futura, su capacidad de comprender, conocer y actuar se ve incrementada gracias a una mayor participación, debido precisamente a que se está actuando en previsión de algo que todavía no ha ocurrido y por tanto las consideraciones acerca de los posibles perjuicios del cambio son más hipotéticas que reales, generando resistencias por miedo a que se materialicen los peores augurios imaginados.

La cuarta resistencia con mayor media se corresponde con la falta de motivación al cambio, por considerar que las ventajas derivadas del cambio en unos aspectos, suponen costes en otros, que deben compensarse. Esta resistencia se relaciona con la participación tanto en cambios rápidos como en cambios oportunos. En ambos casos, la participación de los grupos jerárquicos – componente amplitud– y especialmente la vía directa frente a la representada, es evidente que repercutirán en un mayor coste, puesto que la dirección participativa conlleva unas políticas de formación, información y recompensas más costosas que otros estilos directivos, por lo que todo cambio que se realice bajo una dirección más participativa tendrá unos costes mayores que requerirán mayores ventajas para ser compensados. Este argumento es particularmente válido en el caso de cambios rápidos, donde el estilo participativo es menos probable que pueda dar frutos beneficiosos, así como en los cambios oportunos, donde se

cuestiona más la necesidad del cambio, poniéndose más en duda la conveniencia de incurrir en costes.

A continuación encontramos una resistencia, creencias irreconciliables entre grupos, que no se relaciona con la dirección participativa en nuestro trabajo. A primera vista nos sorprendió que no apareciese ligada a cuestiones similares a las planteadas para la resistencia previa “barreras por políticas departamentales”, puesto que la formulación es muy similar. Pero si se examina con detenimiento, se puede observar que los grupos a los que alude este ítem no están identificados con ningún colectivo en concreto, por lo que sí que parece razonable pensar que ningún grupo jerárquico, por mayor o menor participación, se relacione con esta afirmación. Esto no ocurre en la resistencia anterior porque los departamentos sí son entes perfectamente reconocibles, es más, están capitaneados por un colectivo, el de los directivos medios, cuyo nivel de participación efectivamente influye en determinados tipos de cambio.

No es nuestro propósito repetir un nuevo análisis exhaustivo que explique las causas de las relaciones expuestas, sino ofrecer las aportaciones que nos brinda esta nueva forma de ver los mismos datos. Por esta razón hemos limitado las explicaciones concretas a las cinco primeras resistencias y a partir de este momento vamos a exponer sólo consideraciones surgidas desde esta nueva perspectiva.

Por ejemplo, vemos que la resistencia asociada a una falta de respuesta creativa por la rapidez y complejidad del entorno presenta relaciones con la participación en diferentes tipos de cambio y para variables de la participación muy concretas. La relación más genérica se produce entre esta resistencia y la participación a nivel global en el caso de cambios rápidos. De ahí se deriva que, para los cambios rápidos, este ítem presente el mayor número de relaciones con otras variables de la participación. En concreto, se relaciona con los directivos medios, no sólo en estos cambios rápidos, sino también en los anticipativos y los oportunos. Esto es un síntoma claro que muestra la visión global de los directivos y su preocupación por responder de forma adecuada al entorno, especialmente en aquellos cambios difíciles por su velocidad, por su incertidumbre de anticiparse al futuro y por su carácter de búsqueda de mejoras sin ser prescindibles.

Otra resistencia con asociaciones claras es la referente al descuido de la dimensión social por obsesión del promotor del cambio, cuya media nos indica que tal resistencia existe, pero no afecta demasiado al proyecto de cambio. En este caso, se ve una asociación repetida con la variable de supervisores, tanto para cambios rápidos como para imprescindibles y anticipativos. También se observa, para cambios rápidos e imprescindibles, la relación con el carácter directo o indirecto, porque cuanto más directa es la vía de participación, más aprecian los individuos los aspectos sociales y más quedan patentes ciertas problemáticas como el hecho de descuidar algunos factores que pudieran estar preocupándoles a favor de otro tipo de obsesiones del promotor del cambio.

Resulta interesante destacar que la resistencia derivada del cinismo, que no es muy importante, sólo se relaciona con la participación de supervisores y directivos medios en cambios rápidos, lo cual es comprensible porque la alta velocidad de un cambio no es la situación más adecuada para un estilo participativo, pero a la vez se echa en falta que la participación de operarios no esté incluida también con un coeficiente de correlación significativo.

Por último, advertimos que la resistencia menos importante –escasa motivación por fracasos pasados– no se asocia a ningún tipo de participación. Quizá se deba a que la conciencia de haber tenido malos resultados en cambios anteriores sólo la tengan los responsables últimos del cambio, es decir, la alta dirección, por lo que un estilo más participativo, definido como la implicación del resto de colectivos que desconocen esta información, no afecte a estas consideraciones.

Conclusiones a la cuestión 1. Relación entre el nivel de participación y las resistencias al cambio

La primera conclusión a extraer es que no existe una relación unívoca y directa entre participación y resistencias, sino que estamos ante relaciones en función de qué característica básica o dimensión presente el cambio analizado.

Antes de entrar a ofrecer las conclusiones según los tipos de cambio, observamos que la gran mayoría de los coeficientes de correlación muestran signo positivo. Cabría cuestionarse, pues, si una dirección más participativa está generando más resistencias al proceso de cambio, o si existe otra explicación alternativa.

Al observar bajo qué tipos de cambio surgen las relaciones, nuestra investigación ha deducido un razonamiento que respalda una consideración ya planteada en el capítulo teórico acerca del carácter no necesariamente negativo de las resistencias. Diversos estudios insisten en la utilidad de las fuentes de resistencia, como instrumento para mantener el equilibrio entre estabilidad y cambio, así como en su función de informadoras respecto a cuestiones del cambio que pueden ser mejoradas si se conocen y se tienen en cuenta (Waddell y Sohal, 1998).

Aceptando como consideración de partida que la influencia de un estilo de dirección participativo sobre un cambio es positiva –tal y como aparece en el título de este trabajo, pretendemos estudiar la dirección participativa como elemento dinamizador de los cambios organizativos–, nuestra investigación ha planteado, en el marco teórico, que la participación, tal y como se afirma en la literatura, permite alcanzar un mayor compromiso de los empleados y consecuentemente reducir su resistencia al cambio. Pero, si entendemos las fuentes de resistencia no sólo como obstáculos a vencer, sino también como señales de cuestiones que se pueden mejorar para alcanzar mejor efectividad, el compromiso de los empleados se puede interpretar como un compromiso con alcanzar unos mejores resultados con el cambio, lo cual implica también destapar las posibilidades de mejora, esto es, evidenciar las fuentes de resistencia.

De hecho, desde la perspectiva de la psicología social⁴⁹, se ha señalado que la implantación de un estilo participativo como método para reducir las resistencias de los empleados conlleva el propósito encubierto de alcanzar una aceptación mediante técnicas de dudoso talante participativo, que en ningún caso resultan ser una participación plena o efectiva (Munduate, 1992). La participación no puede eliminar resistencias personales si se la considera un mecanismo para conseguir que alguien haga algo que otra persona quiere (Lawrence, 1954).

En resumen, nuestra conclusión final es que la correlación positiva entre participación y resistencias al cambio, no significa que la dirección participativa genere más obstáculos, sino que ésta pone en evidencia temas que deben ser tenidos en cuenta y gracias a los cuales el resultado final del cambio puede mejorar. En esta línea, Waddell y Sohal (1998) proponen recurrir a la implicación de los empleados y al trabajo en equipo como herramienta para que las dificultades que pueda entrañar un cambio salgan a la luz a tiempo de ser corregidas. El proceso de cambio debería favorecer instrumentos que animen la discusión abierta de las barreras a su desarrollo e implantación (Beer y Eisentat, 1996).

Continuando con las conclusiones a extraer, si examinamos los diferentes tipos de cambio, podemos concluir que los cambios rápidos son más contrarios a las prácticas participativas, aspecto nada anormal si consideramos que un pensamiento clásico de los parámetros de diseño organizativo ya señala que, en momentos de crisis y de alto dinamismo del entorno, las organizaciones tienden a estructuras más centralizadoras como fórmula más adecuada de responder a las situaciones externas. Considerando la dimensión contraria, por el hecho de ser paulatinos no existen relaciones entre participación y resistencias, lo cual avala nuestra conclusión.

En los cambios menos esenciales –incrementales o de primer orden– la dirección participativa no parece un factor que afecte a la existencia o no de resistencias. La conclusión sería que, al no considerarse cambios trascendentales

⁴⁹ La psicología, la sociología y la antropología han sido los campos que más han apostado por esta visión de las fuentes de resistencia como oportunidades y no como amenazas.

para el devenir futuro, la mayor o menor participación no fomenta comportamientos de los miembros que les impliquen en esos cambios.

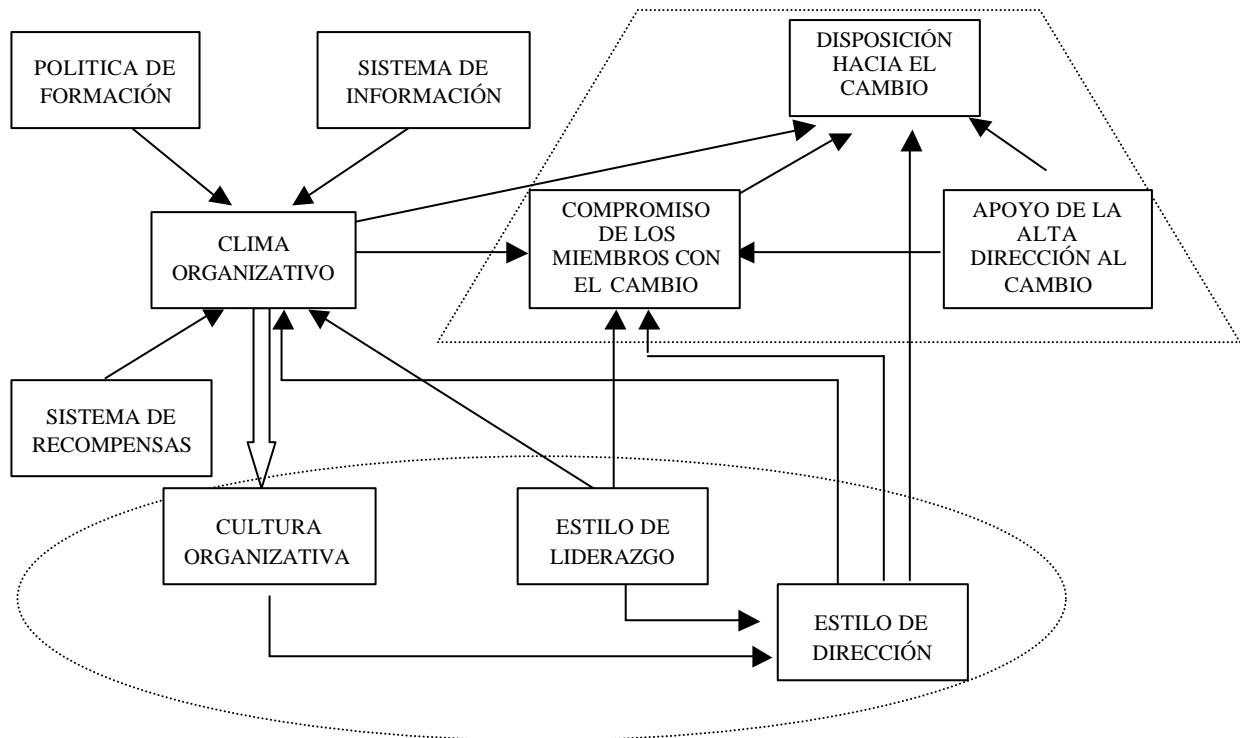
El carácter de necesidad del cambio es de nuevo fundamental a la hora de establecer relaciones entre la participación y las resistencias, puesto que los cambios absolutamente necesarios apenas se cuestionan, a pesar de que con un estilo participativo los individuos sean más conscientes de la situación, por contra, en cambios donde la motivación es menos evidente –cambios oportunos–, una mayor participación sí que deja patente dificultades, que se concretan en resistencias a tener en cuenta.

Un argumento similar se aplica a los cambios reactivos, donde el fenómeno que los ha impulsado resulta obvio, luego las relaciones entre participación y resistencias sólo aparecen en los cambios anticipativos, que no tienen una causa tan evidente.

En resumen, nuestras hipótesis de partida no quedan contrastadas con la investigación y este hecho nos ha animado a plantear desde cero una serie de relaciones en función de las características de los cambios, que ponen en evidencia el carácter no necesariamente negativo de las resistencias y el poder del estilo de dirección para, en determinados casos, evidenciar posibles problemas cuya atención debe mejorar la efectividad del proceso de cambio.

5.3.3.2. Cuestión 2. Interrelaciones entre los factores facilitadores del cambio

Esta cuestión persigue comprobar las relaciones que se explicitan en la figura 3 del capítulo segundo. Cabe recordar que nuestro trabajo había presentado un modelo en el que se identificaban una serie de relaciones entre factores que facilitan los cambios, a partir de las definiciones y consideraciones de los mismos. Antes de proceder a su estudio, recordemos la figura, en esta ocasión simplificada.

Figura 28. Modelo de interrelaciones entre los facilitadores del cambio

Fuente: Elaboración propia

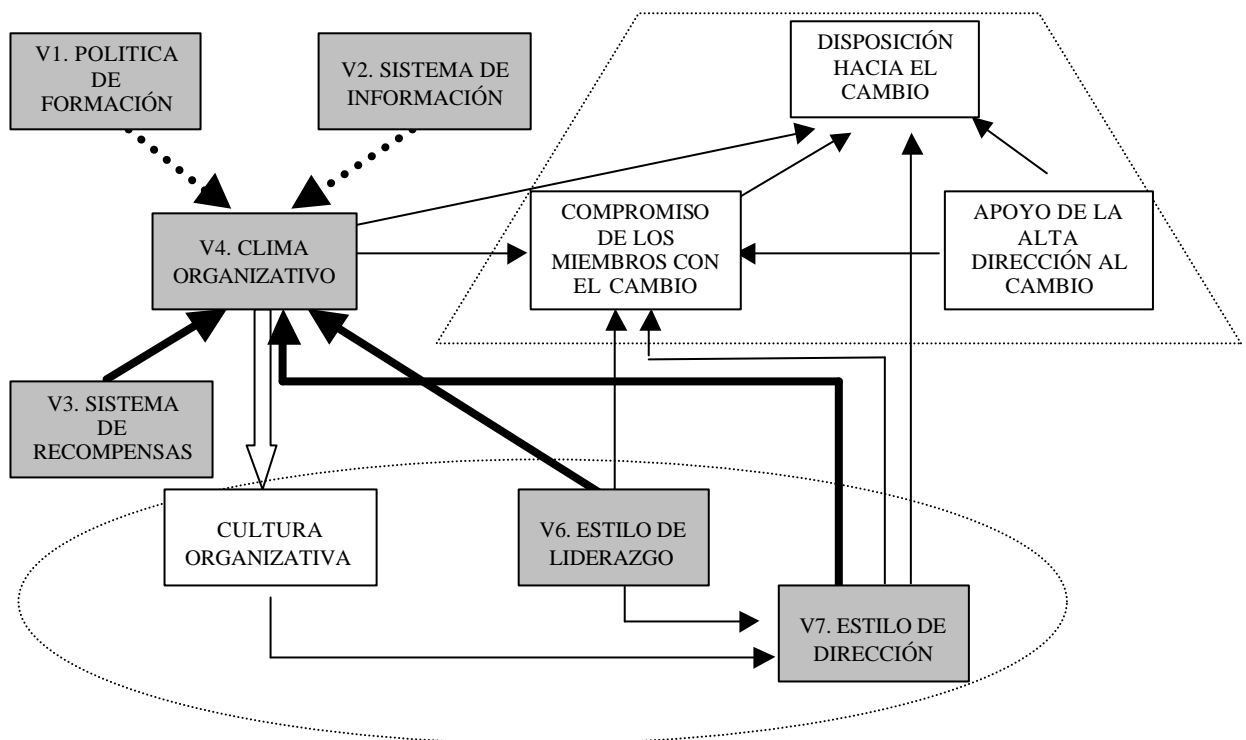
Dada la amplia variedad de relaciones existentes, a la hora de abordar su análisis hemos procedido a estructurar la figura en tres partes. En primer lugar, observaremos el grupo de factores que se encuentran a la izquierda de la figura y que se concretan en relaciones que muestran influencias sobre el clima organizativo. En segundo lugar, examinaremos las relaciones entre los factores cuya influencia hemos considerado *a priori* más decisiva y que se encuentran en la parte baja del dibujo dentro de la elipse. Por último, analizaremos las relaciones entre los denominados factores específicos, que están agrupados en el trapecio situado a la derecha de la figura.

(1) Análisis de las influencias sobre el clima organizativo

El modelo que hemos planteado establece que el clima está influido por la política de formación, por el sistema de información, por el sistema de recompensas, por el estilo de liderazgo y por el estilo de dirección.

Desgraciadamente, las preguntas realizadas en nuestro cuestionario acerca de la política de formación y del sistema de información persiguen conocer su efecto como facilitadores del cambio, pero no nos permiten identificar un tipo de formación ni de sistema de información que sea generador de un determinado clima. Es decir, que a pesar de que teóricamente hemos expuesto que la formación y el flujo de información condicionan el tipo de clima organizativo, nuestro cuestionario no va a permitir probar tales relaciones, puesto que se ciñe a indagar cómo la formación y la información afectan al cambio, pero no cómo afectan al clima organizativo. En cambio, las preguntas enfocadas al sistema de recompensas sí están relacionadas con un tipo de clima que favorezca el cambio, al igual que sucede con las preguntas sobre estilo de liderazgo y de dirección. Por tanto, el modelo que en definitiva pretendemos comprobar se concreta gráficamente en la figura 29.

Figura 29. Influencias sobre el clima organizativo



Nota: las flechas con trazo discontinuo corresponden a las relaciones que no vamos a comprobar.

Para el análisis de esta primera parte hemos considerado oportuno proceder a realizar una regresión, a partir de la cual hemos obtenido los siguientes resultados:

Tabla 31. Relaciones de las influencias sobre el clima

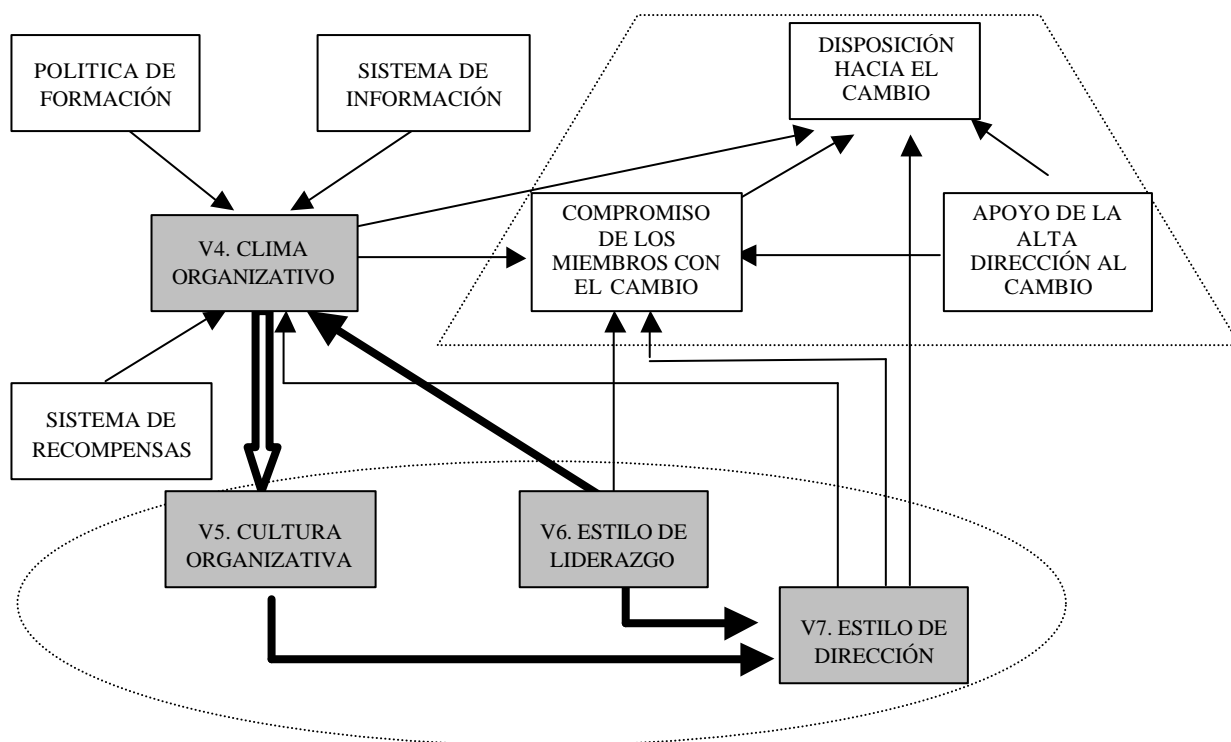
Variables	Coefficientes de regresión estandarizados	Estadístico t	Significatividad
V3	0,38	4,13	$p < 0,01$
V6	0,30	3,02	$p < 0,01$
V7	0,01	0,69	$p > 0,05$
F (3, 81) = 15,76**			
$R^2 = 0,37$			

En consecuencia, podemos concluir que nuestros datos nos permiten señalar una relación positiva del sistema de recompensas que favorecen los cambios sobre el clima organizativo adecuado a los mismos, así como una relación igualmente positiva y significativa entre clima organizativo y estilo de liderazgo adecuados al cambio.

Por otra parte, la relación entre estilo de dirección y clima organizativo no ha podido ser demostrada como significativa. Esto no significa que tal relación no exista, sino que, en la explicación del clima como resultante de otras variables, tanto el sistema de recompensas como el estilo de liderazgo aportan mayores dosis de explicación, dejando para el estilo de dirección un peso residual que no se ha podido mostrar como significativo.

(2) Relaciones entre factores con influencia decisiva

En este segundo apartado de nuestro modelo procederemos a analizar las relaciones entre los factores que hemos considerado más importantes a tenor de los planteamientos teóricos, es decir, la cultura organizativa, el estilo de liderazgo y el estilo de dirección. Aprovecharemos también para incluir la relación planteada del clima como base de la cultura organizativa, de forma que el submodelo que proponemos comprobar se observa en la figura 30.

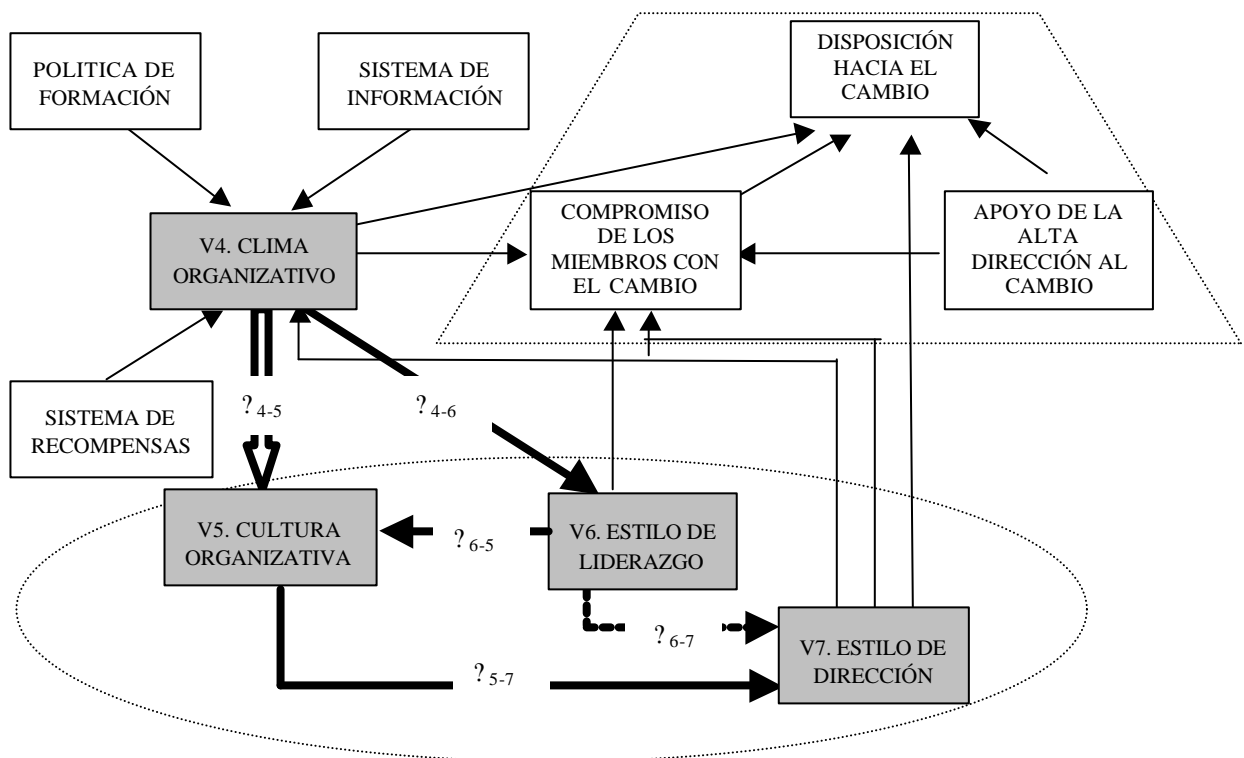
Figura 30. Relaciones entre factores “decisivos”. Modelo inicial

Tal y como hemos adelantado en el capítulo de metodología, este conjunto de relaciones estructurales se analiza a partir de un modelo de estructuras de covarianzas donde todas las variables son manifiestas. Una vez introducidas las ecuaciones, comprobamos que el modelo no ofrecía un buen ajuste, por lo que nos hemos replanteado algunas relaciones.

En primer lugar, hemos observado que podemos probar la relación entre clima y cultura organizativos, además con un alto grado de significatividad. Del mismo modo es posible defender la relación de la cultura organizativa hacia el estilo de dirección. En cambio, el estilo de liderazgo no puede probarse como influyente sobre el estilo de dirección. Esto nos ha hecho considerar la posibilidad de que exista una influencia indirecta, por lo que hemos introducido en el modelo la opción de que el estilo de liderazgo influya sobre la cultura, generando así una influencia indirecta sobre el estilo directivo. En efecto, al plantear esta relación, que no habíamos previsto con el desarrollo teórico del tema, pero cuya lógica escapa a toda duda, observamos que el modelo ajusta mucho más. Por último, la técnica nos sugiere alterar el sentido de la flecha que une el clima y el estilo de

liderazgo. Nuestra propuesta teórica apuntaba a una influencia del estilo de liderazgo sobre el clima organizativo. No obstante, también tiene sentido que el clima organizativo afecte al estilo de liderazgo, es más, al incluir la relación de este modo en el modelo, obtenemos un ajuste mejorado. Por tanto, las relaciones que se demuestran tras aplicar las técnicas de análisis y una vez introducidas las consideraciones teóricas pertinentes, son las siguientes.

Figura 31. Relaciones entre factores “decisivos”. Modelo final



Nota: La relación entre V6 y V7 aparece con línea discontinua, puesto que se ha estimado pero no ha resultado significativa.

Los resultados del análisis se concretan en la siguiente tabla.

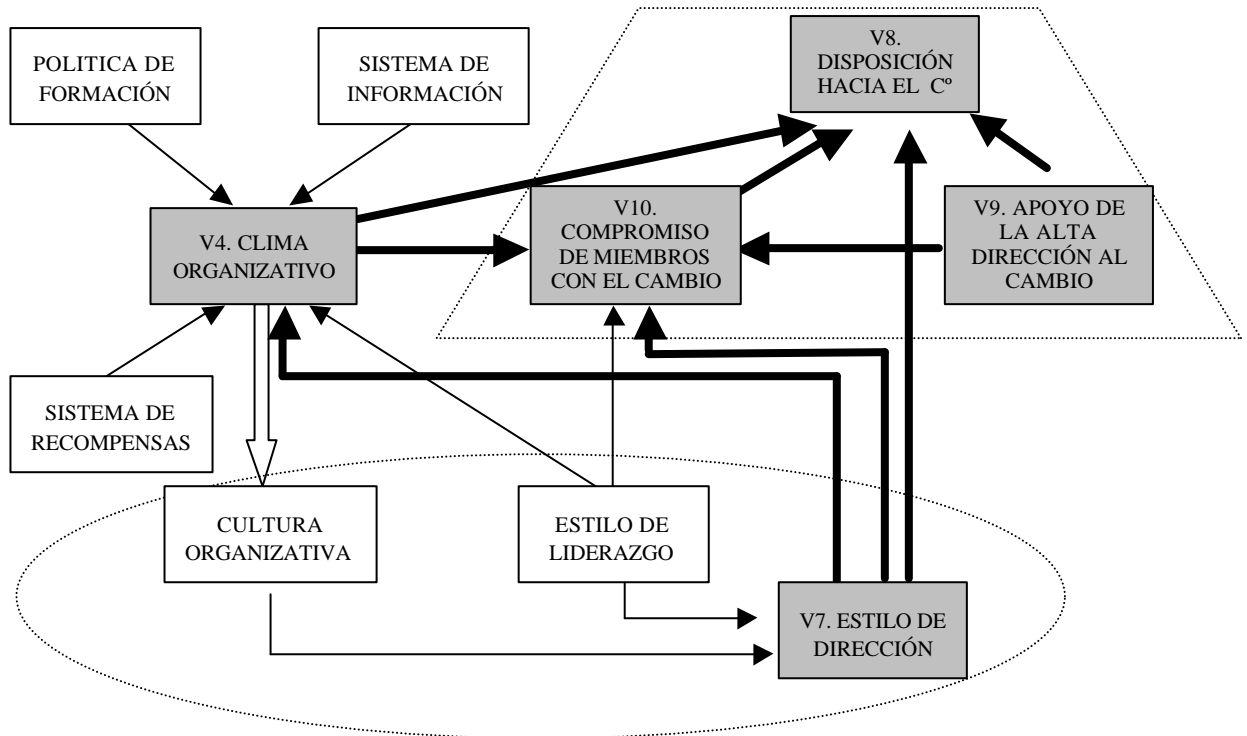
Tabla 32. Relaciones entre factores “decisivos”

Parámetros	Coefficientes de regresión estandarizados	Estadístico t	Significatividad
? 4-5	0,36	4,72	p < 0,001
? 4-6	0,48	4,96	p < 0,001
? 6-5	0,55	7,14	p < 0,001
? 5-7	0,25	1,59	p < 0,1
? 6-7	-0,12	-0,78	No sign.
LISREL GFI = 0,999			
LISREL AGFI = 0,993			
$\chi^2 = 0,122$ con 1 grado de libertad y p > 0,05			

(3) Relación entre los factores específicos

La tercera parte del modelo pretende contrastar las relaciones planteadas entre los tres factores específicos a los procesos de cambio, identificados a partir de las variables V8 –disposición hacia el cambio–, V9 –apoyo de la alta dirección al cambio– y V10 –compromiso de los miembros con el cambio–.

Nuestro modelo teórico plantea que el apoyo de la alta dirección al cambio influye sobre el compromiso de los miembros con el cambio, y ambos sobre la disposición hacia el cambio, sobre la cual también afectan el estilo de dirección y el clima organizativo. El clima influye, asimismo, sobre el compromiso de los miembros con el cambio. Por su parte, el estilo de dirección tiene también una influencia sobre el clima y sobre el compromiso. Es decir, de modo gráfico las relaciones se plasman en la figura 32.

Figura 32. Relaciones entre factores específicos. Modelo inicial

Nuevamente, tras introducir estas relaciones en el programa de ecuaciones, detectamos que el modelo podía ser mejorado si reconsiderábamos algunos planteamientos. En este caso se trata más bien de admitir que ciertas relaciones son más indirectas de lo que prevé nuestro modelo teórico. En primer lugar, comenzando por el clima, nuestra investigación permite afirmar la relación positiva entre clima y compromiso de los miembros con el cambio, pero no alcanza a poder confirmar que el clima afecte la disposición hacia el cambio. Por su parte, sí es posible reconocer una influencia del compromiso sobre la disposición al cambio, por lo que el efecto del clima organizativo en la disposición hacia el cambio de los miembros de la organización podría quedar recogido de forma indirecta a través de su influencia sobre el compromiso.

Similar consideración merece el efecto del apoyo de la alta dirección. Nuestros datos apuntan hacia una influencia del apoyo de la alta dirección sobre el compromiso de los miembros con el cambio, no así sobre la disposición hacia el mismo, que sólo podría ser explicada como una influencia indirecta a través del compromiso.

Por último, podemos señalar la influencia del estilo de dirección sobre el clima organizativo, pero no es posible identificar con nuestra investigación ninguna relación directa con ninguno de los factores específicos, por lo que las vías de influencia se vuelven indirectas. A través de su influencia en el clima, el estilo de dirección afecta indirectamente al compromiso de los miembros con el cambio y de ahí a la disposición hacia el mismo.

Repetimos ahora la figura anterior, limitándonos a exponer las relaciones que hemos conseguido comprobar mediante nuestra investigación, para ofrecer después los datos de coeficientes, significatividad y bondad del ajuste del modelo.

Figura 33. Relaciones entre factores específicos. Modelo final.

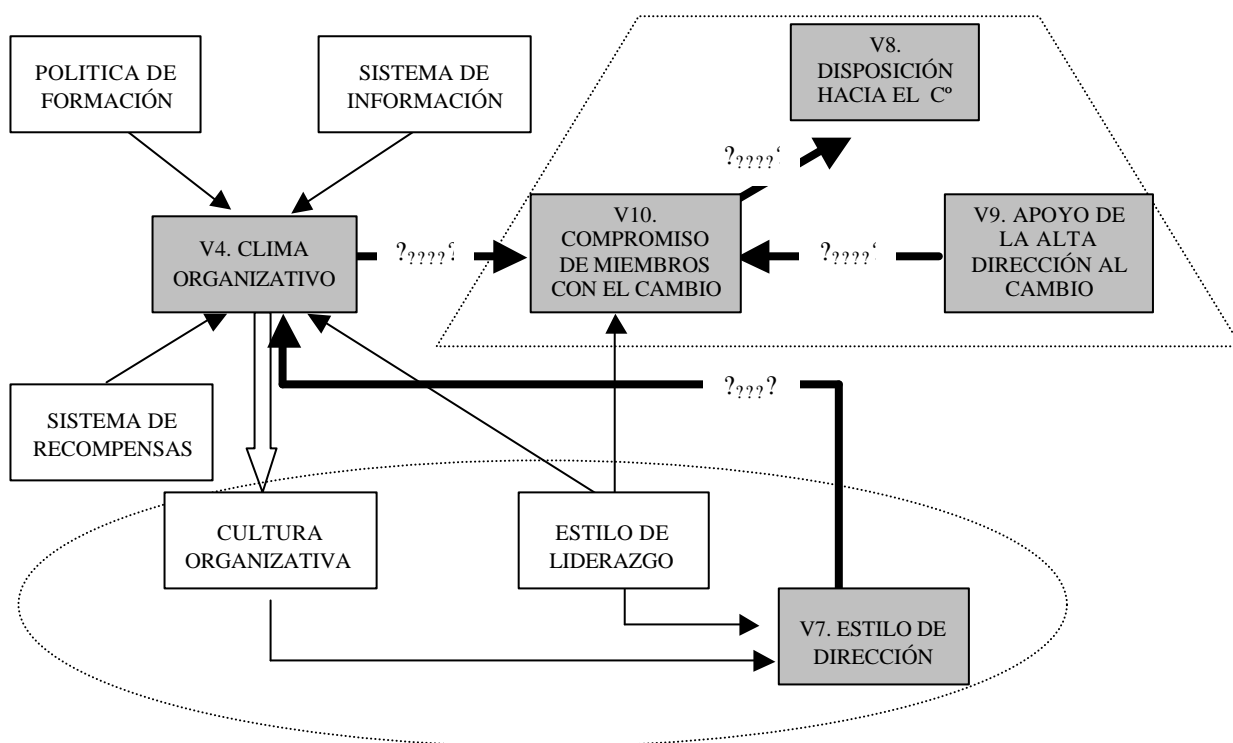
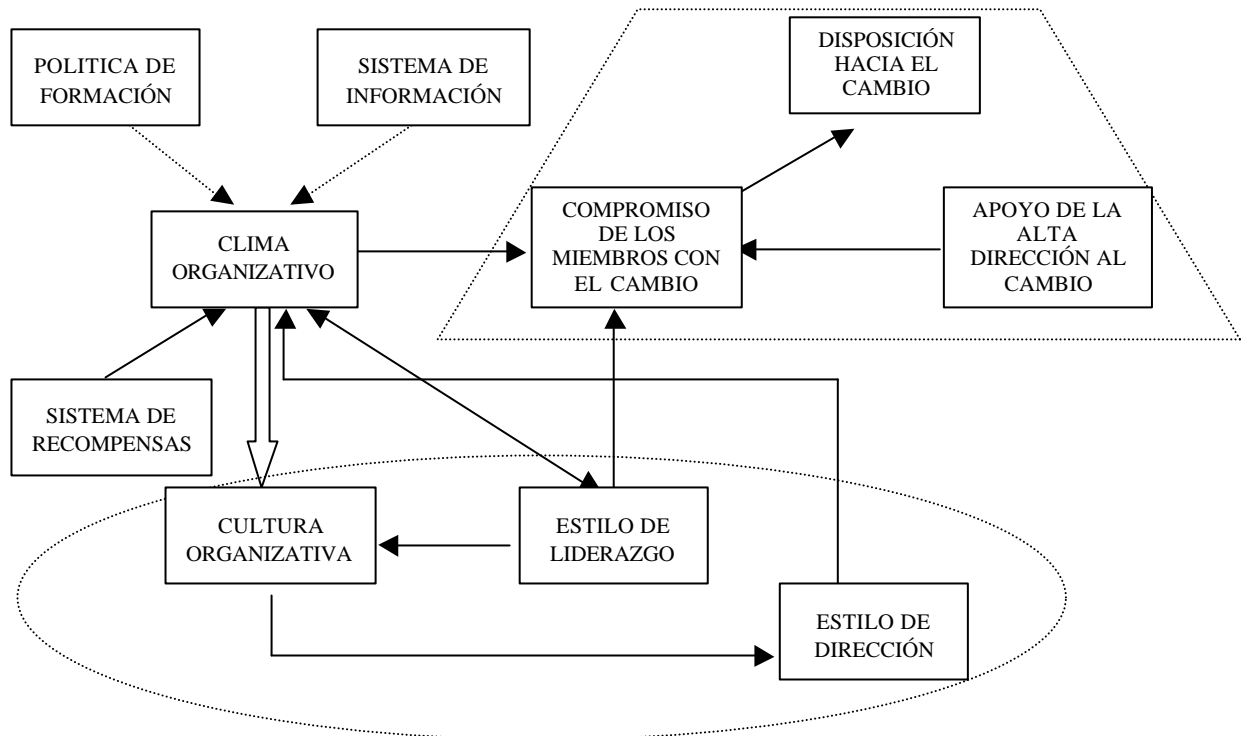


Tabla 33. Relaciones entre factores específicos

Parámetros	Coefficientes de regresión estandarizados	Estadístico t	Significatividad
? 7-4	0,124	1,15	p < 0,05
? 4-10	0,338	3,37	p < 0,001
? 10-8	0,357	3,50	p < 0,001
? 9-10	0,195	1,96	p < 0,05
LISREL GFI = 0,96			
LISREL AGFI = 0,90			
$\chi^2 = 9,40$ con 6 grado de libertad y p > 0,05			

Una vez comprobado el modelo a través de los tres submodelos, finalizamos este estudio reagrupando las partes, ofreciendo a continuación los resultados del análisis de las relaciones entre todos los factores que facilitan los cambios en la figura 34.

Figura 34. Modelo final de interrelaciones entre facilitadores

5.3.3.3. Cuestión 3. Relación entre participación y resultados del cambio

Tras efectuar los análisis de correlaciones entre el nivel de participación, incluyendo el desglose en sus componentes y variables, y los diferentes indicadores que hemos utilizado para medir los resultados del cambio, podemos constatar en primer lugar que nuestro análisis permite validar dos hipótesis de las planteadas en el estudio, indicándonos de nuevo la necesidad de afinar más en el análisis para identificar otras relaciones que no habíamos planteado en un principio como hipótesis pero que, tras el tratamiento estadístico, se comprueba su existencia y nos ayudan a completar nuestra visión teórica.

La primera hipótesis que se confirma es la que declara la existencia de una relación negativa entre el grado de participación y el tiempo que se tarda en completar las tareas –hipótesis H_{3-7} –, a pesar de que deberíamos admitir que el coeficiente de correlación es bastante bajo – $-0,22$, con significatividad de $0,05$ –. También con un coeficiente bajo se acepta la hipótesis H_{3-11} , que señala la relación entre participación y absentismo –con coeficiente igual a $-0,223$ e idéntica significatividad–. Además de estas hipótesis, si desglosamos la participación en sus diferentes componentes y variables observamos que existen muchas más.

Iniciamos la aplicación de este análisis refinado a las dos hipótesis que se cumplen, observando que el tiempo que se tarda en completar las tareas se ve específicamente relacionado con el componente amplitud, que recogía las variables distinguiendo por grupos jerárquicos, y en concreto con la variable de la participación de operarios, con la cual el coeficiente de correlación es ligeramente superior aunque no alcanza todavía un nivel importante – $-0,235$, con significatividad de $0,05$ –. También se relaciona con la variable que mide el carácter formal o informal de la participación, señalando que a mayor formalidad, menor tiempo en completar las tareas –el valor del coeficiente es $-0,238$ –.

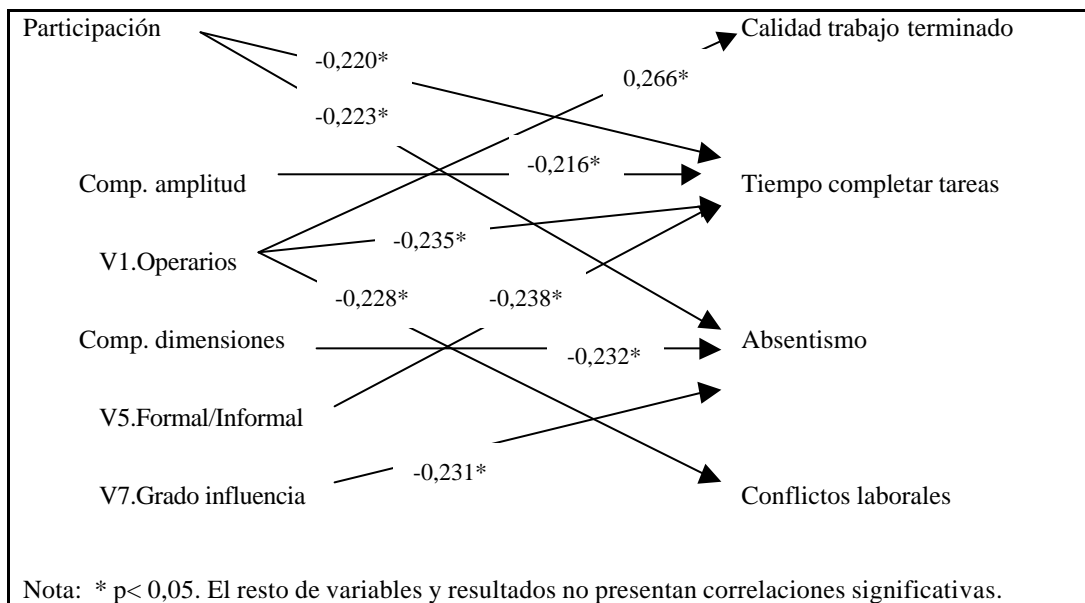
En el caso del absentismo sucede de nuevo que, al desglosar la participación en sus componentes, los coeficientes asociados se incrementan ligeramente, de forma que el absentismo se relaciona de manera inversa con el

componente dimensiones con un coeficiente de $-0,232$ y con la variable del grado de influencia –coeficiente $-0,231$ –.

En cuanto al resto de hipótesis, observamos que existe una relación directa entre la variable de la participación de los operarios y la calidad del trabajo terminado manteniéndose, una vez más, el bajo coeficiente que los asocia. La variable operarios se relaciona también, en este caso de manera inversa, con los conflictos laborales, pudiendo afirmarse en consecuencia que los conflictos laborales surgidos como resultado de un cambio son menores cuanto mayor es la puntuación del componente de la participación de los operarios.

El resumen de estos resultados lo podemos observar en la figura 35.

Figura 35. Relaciones entre la participación y los resultados del cambio



Si introducimos en el nivel de análisis la distinción entre tipos de cambio de acuerdo a las tipologías presentadas, podemos añadir algunas conclusiones a las anteriores observaciones.

Retomando las hipótesis ya contrastadas, observamos que para algunos tipos de cambio los coeficientes incrementan su valor. En el caso del absentismo, el coeficiente que lo relaciona con la participación, cuando estamos ante un cambio reactivo, aumenta a $-0,331$, es decir, que la tendencia al absentismo se ve

reducida cuanto más participativo es el estilo de dirección, especialmente en los cambios donde se está respondiendo a un fenómeno o cambios reactivos. Si concretamos los demás componentes que influyen sobre este indicador, vemos que los coeficientes son todavía más altos si nos limitamos a cambios estratégicos respecto a la relación con el componente dimensiones – $-0,466$ – y al grado de influencia – $-0,502$ –. La causa de por qué aparece esta asociación en los cambios estratégicos y no en los incrementales puede deberse a que las dificultades en que se incurren con unos son mayores y, por tanto, la influencia positiva de la participación minorando los efectos del absentismo se deja notar en mayor medida. Por último, y en lo que se refiere al absentismo, aparece una nueva relación entre éste y la variable de formalidad cuando nos encontramos ante cambios anticipativos, con un coeficiente de $-0,464$.

Respecto a la relación entre tiempo en completar las tareas y participación, resulta curioso que la dimensión del alcance del cambio actúa de forma diferente según las variables de la participación que consideremos. Así, en cambios incrementales existe relación con las variables asociadas a los grupos jerárquicos, en concreto con el componente de amplitud, con un coeficiente de $-0,289$, con la participación de los operarios, con coeficiente de $-0,355$, y con la de los supervisores –coeficiente $-0,286$ –. En cambio, en situaciones donde se desarrolla un cambio estratégico, es un componente que describe la participación el que se relaciona con este indicador. En concreto, cuanto más formal es el cauce de la participación en cambios estratégicos, menor será el tiempo que se tarda en completar las tareas, destacando que este coeficiente es bastante más alto que el resto – $-0,622$ – y que mantiene una significatividad de $0,01$.

Si consideramos la dimensión del origen del cambio observamos exactamente el mismo comportamiento que en el alcance, pero allá donde antes tenían la relación los cambios incrementales ahora hablamos de cambios reactivos –con el componente amplitud, con coeficiente $-0,376$, con la variable supervisores con coeficiente $-0,343$, y con la variable operarios con coeficiente $-0,414$, esta última con significatividad $0,01$ –. La relación del tiempo en completar las tareas con la participación formal de nuevo presenta un coeficiente relativamente más alto y con significatividad mayor para los cambios anticipativos. Además, para

estos cambios se añaden dos variables más, ambas del componente dimensiones, de modo que podemos afirmar que cuanto mayor es el valor de la participación en el componente dimensiones, menor es el tiempo que se tarda en completar las tareas como resultado de un cambio anticipativo y, de forma equivalente, se puede plantear para el grado de influencia, con sendos coeficientes de -0,503 y -0,434.

La calidad del trabajo terminado, que antes hemos relacionado con la participación de los operarios, ve aumentado el coeficiente de correlación si nos limitamos a considerar los resultados en cambios paulatinos, que es bastante razonable si pensamos que una menor velocidad en el desarrollo del cambio permitirá que los efectos positivos de la participación de los operarios sobre la calidad del trabajo se consoliden. Además, podemos asociar este resultado, también de forma positiva, con el grado de formalidad y con el carácter directo en los cambios estratégicos, donde los coeficientes, ambos con significatividad 0,01, son, respectivamente, 0,594 y 0,586.

En cuanto a los conflictos laborales, que habíamos relacionado inversamente con la participación de los operarios con un coeficiente bajo, vemos que, si reducimos la relación a los conflictos que surgen tras cambios oportunos, el valor del coeficiente aumenta ligeramente, y si observamos sólo los cambios que surgen como respuesta a un fenómeno –cambios reactivos–, podemos introducir relación entre este indicador y el componente amplitud, que recoge la participación según los grupos jerárquicos.

La introducción de los tipos de cambio nos permite además establecer unas relaciones entre resultados y variables de la participación que no aparecían para los cambios generales. Por ejemplo, observamos que, cuanto más directa es la participación, más se reducen los costes como resultado de cambios paulatinos. De aquí podemos sacar una conclusión importante, a la que habíamos llegado por otra vía al analizar las resistencias, y es que para un cambio a alta velocidad no parece recomendable un alto nivel de participación. Cuando una organización dirige bajo un estilo participativo, sólo los cambios que se desarrollan de forma paulatina van a ser capaces de extraer los potenciales beneficios –en este caso menores costes– de este estilo directivo. En cualquier caso, esta relación en el caso de costes se limita al carácter más directo de la participación, probablemente porque es la

dimensión más asociada a cuánto cuesta mantener un estilo participativo –cuanto más directo es el cauce, más costoso–, y además con un coeficiente no demasiado alto, $-0,323$, con significatividad $0,05$.

Los otros dos indicadores de resultados que se asocian con algunas variables de la participación para determinados tipos de cambio son la satisfacción de clientes y la de empleados. En cuanto a la primera, la participación de operarios tiene una relación directa cuando estamos ante un cambio imprescindible. Cabría cuestionarse por qué no aparece esta relación para todos los cambios, es decir, por qué no incluye también a los cambios oportunos. La explicación que podemos intuir es que la influencia de los operarios será mayor cuando ellos mismos tengan la certeza de que el cambio es positivo, lo cual es más evidente en los imprescindibles y queda a juicio de los promotores del cambio en los oportunos.

Parece paradójico, en un primer momento, que la relación entre la dimensión de formalidad y la satisfacción de clientes sea inversa, pero se entiende cuando se dice que tal relación se limita a los cambios rápidos. Por tanto, podemos afirmar que en un cambio de alta velocidad, cuanto más formal sea el cauce por el que fluya la participación, menor será la satisfacción de los clientes, lo cual se puede explicar porque cabe esperar que tal cauce retrasará la necesaria respuesta que se está exigiendo dado el carácter rápido del cambio.

Terminamos este análisis con otras relaciones que también parecen, a primera vista, paradójicas y que se refieren a la satisfacción de los empleados. Nuestro estudio concluye que cuanto mayor es el valor del componente amplitud, menor será la satisfacción de los empleados en los cambios imprescindibles. Esta relación en solitario sería difícil de explicar, pero si la completamos con el resultado de que la variable de directivos medios –incluida en el componente amplitud– se relaciona inversamente con este mismo indicador, comprendemos que una mayor participación de los directivos medios en cambios que para todos son evidentemente imprescindibles, generará un sentimiento de malestar entre los empleados sin autoridad formal –los operarios– que en nuestra investigación presumiblemente se han considerado como el colectivo al que hace referencia el ítem de satisfacción de los empleados.

Como conclusión a este análisis queremos resaltar que, si atendemos a las tipologías de los cambios y a las variables que componen la participación, nos han surgido unas asociaciones interesantes.

La primera, que al agrupar los cambios según el alcance de los mismos, vemos que los resultados de cambios incrementales están relacionados con la participación medida a partir de los grupos jerárquicos, mientras que para cambios estratégicos la relación surge con las variables que miden la forma en que se materializa tal participación y que están contenidas en el componente de dimensiones –formal o informal, directa o indirecta y grado de influencia–.

Idéntica asociación aparece cuando distinguimos cambios según su origen, de forma que los resultados de cambios reactivos se relacionan con la participación de variables con componente jerárquico, y los anticipativos con variables del componente de dimensiones.

Atendiendo a la necesidad de los cambios, ya sean cambios imprescindibles u oportunos, las únicas variables de la participación relacionadas con resultados han sido de componente jerarquía y en ningún caso se han establecido distinciones entre ambos tipos de cambio por variables de otro tipo.

Por último, la velocidad de los cambios no admite las distinciones anteriores, aunque cabe reseñar que las relaciones que se han visto para cambios rápidos han sido siempre asociando una mayor participación a unos peores resultados, como ya hemos expuesto.

Reflexionando acerca de las posibles explicaciones a estas asociaciones, podemos intuir que ciertos cambios parecen menos arriesgados, bien sea por un menor alcance –cambios incrementales– o porque se conoce a qué están respondiendo –cambios reactivos–, por lo que el compromiso, la implicación y la colaboración de los diferentes grupos jerárquicos tendrán una relación más directa con los resultados obtenidos. En cambio, allí donde las condiciones de la organización se van a ver alteradas –cambios estratégicos– o donde se está anticipando una respuesta –cambios anticipativos–, la relación con los resultados no es tanto de qué grupos participan sino de cómo se articula dicha participación,

mediante qué cauces –más o menos formales–, a través de qué personas –más o menos directa– y en qué medida –grado de influencia–.

5.4. CONCLUSIONES

Las investigaciones llevadas a cabo nos permiten extraer una serie de conclusiones respecto al objetivo principal de nuestro estudio, que pasamos a describir a continuación.

Los casos estudiados han evidenciado la importancia de una adecuada planificación del cambio y, sobre todo, la de una alta implicación y apoyo por parte de la alta dirección. Ambas empresas analizadas llevaron a cabo un cambio importante, que podía haber tenido fuertes resistencias, pero no fue así. Los factores que podemos asociar a una minimización de las resistencias al cambio han sido básicamente el apoyo de la alta dirección al proceso y su insistente comunicación al resto de la organización, así como la existencia de una cultura organizativa que generaba en los empleados un sentido de orgullo y pertenencia a la empresa, generando confianza en la misma para culminar el cambio con éxito.

La investigación cuantitativa nos ha permitido profundizar en algunas de dichas cuestiones. En primer lugar, hemos conseguido alcanzar una medida de la dirección participativa que nos ha permitido comparar las empresas entre sí y establecer relaciones entre la participación y el proceso de cambio. Dentro de tales relaciones, nuestro estudio ha arrojado luz en la consideración de las fuentes de resistencia al cambio.

Así, nuestra percepción de la relación entre resistencias y participación se ha visto enriquecida con una consideración de las resistencias más plural y exenta de generalizaciones con prejuicios contrarios a las mismas. Los análisis nos han mostrado, en primer lugar, la conveniencia de centralizar cuando nos movemos con cambios rápidos, puesto que la dirección participativa, en situaciones donde urge una respuesta, no parece una opción adecuada. Asimismo, hemos podido comprobar que, en cambios de poco alcance o en aquellos que se inician como respuesta a un fenómeno, la participación no puede demostrarse que se relacione con las resistencias. Por el contrario, en el resto de cambios sí surgen relaciones, las cuales podemos agrupar en tres categorías.

En la primera, situaríamos aquellas relaciones positivas que nos indican que una mayor participación de determinados colectivos les ha permitido conocer mejor la situación y les ha facilitado un cauce para expresarse, lo cual ha aumentado los problemas derivados de conflictos interdepartamentales.

En segundo lugar, una dirección participativa conlleva costes, que deben ser compensados por los beneficios que se consigan gracias a su utilización, para que dichos costes no se conviertan en dificultades añadidas y por tanto en resistencias al cambio.

Por último, la participación se relaciona positivamente con un grupo de resistencias y bajo unos tipos de cambio que, tras el análisis puntual realizado, hemos considerado posible explicar introduciendo una connotación positiva a las resistencias. Es decir, concluimos que una dirección participativa dota a los miembros de la organización de las herramientas necesarias para evidenciar cuestiones que podrían poner en peligro los cambios, como dificultades en la comunicación, en la percepción de la realidad, en la creatividad de las respuestas, etc.

En cuanto a las relaciones entre factores que facilitan los cambios, nuestro estudio señala la influencia del sistema de recompensas, del estilo de liderazgo y del estilo de dirección sobre el clima organizativo, que se erige como base de la cultura. A su vez, la cultura recibe la influencia del estilo de liderazgo para afectar por su parte al estilo de dirección. Por su parte, el compromiso de los miembros con el cambio viene condicionado por el apoyo de la alta dirección al mismo, así como por el clima organizativo, y afecta a la disposición hacia el cambio. Por consiguiente, el factor básico que nos ocupa, el estilo de dirección, hemos podido comprobar que afecta al clima organizativo directamente, y a través del mismo al compromiso de los miembros con el cambio, alcanzando así una explicación de la relación entre participación y compromiso que tan a menudo se cita en la literatura.

La investigación cierra su objetivo al examinar las relaciones entre la dirección participativa y los resultados del cambio. Los indicadores de resultados que reciben una influencia de la participación a nivel global son el tiempo que se

tarda en completar las tareas y el absentismo. Por otra parte, algunos componentes de la participación afectan además a la calidad del trabajo terminado y a los conflictos laborales. Además, en cambios imprescindibles una mayor participación de los operarios se asocia positivamente con la satisfacción de los clientes –probablemente esto no ocurre en los cambios oportunos porque el colectivo de operarios dudará de la necesidad del cambio y por tanto no serán de aplicación los beneficios de su participación–. En cualquier caso, conviene señalar el bajo valor de los coeficientes de correlación entre todas estas variables.

Cerramos este capítulo destacando las dos conclusiones básicas en que se pueden concretar los resultados de nuestras investigaciones:

- ?? las fuentes de resistencia en un período de cambio es una cuestión que debe considerarse con especial atención y manteniendo siempre la alerta para evitar recurrir a explicaciones simplistas
- ?? teniendo en cuenta el efecto sobre las resistencias y los resultados, nuestra investigación señala una relación positiva, aunque débil, de la dirección participativa con el proceso de cambio

5.5. BIBLIOGRAFÍA

- BEER, M. y EISENSTADT, R.A. (1996): "Developing an organization capable of implementing strategy and learning", *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, pp. 597-617.
- LAWRENCE, P.R. (1954): "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 49-57.
- MUNDUATE, L. (1992): *Psicosociología de las relaciones laborales*. PPU, Barcelona. Citado en Orengo, V. (2000): *El análisis de la innovación tecnológica en las organizaciones desde la teoría fundamentada (Grounded Theory)*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología, Universidad de Valencia.
- WADDELL, D. y SOHAL, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 543-548.

CONCLUSIONS

It is undeniably true that the present environment is highly dynamic. Technological changes, economic globalisation, social and cultural evolution, changes in demography, politics, financial markets, legislation, in short, the environment's dynamism surrounding organisations puts them in an imperative of continuous adaptation, where change management and the development of dynamic organisations becomes a key field of study.

Through this work we have reached a better understanding of organisational change, its phases, its sources of resistance and its facilitators, especially in the area of participative management as a commonly mentioned facilitator in change literature. With the aim of reaching more ample conclusions, we decided to focus on a multiparadigmatic theoretical approach, from which we could stress the following considerations about change.

Following the systems approach, we also consider organisations as systems that include sub-systems and are at the same time immersed in supra-systems, so change is the continuous adaptation within these systemic perspectives.

We have agreed with the contingency theory that every organisation should look at its specificities and therefore design its own change model.

Population ecology perspective has contributed to our theoretical considerations specially in the topics of resistance to change, the so-called called inertia. In that sense, we have agreed that organisations avoid change and look for stability, since change is risky and limits the organisation's survival possibilities.

Our work harmonises with the main idea of institutional theory, where organisations are members of an institutional context that somehow rules their developments, so we have considered that change always moves in a similar sense in any organisational field –isomorphism–.

Looking at reasons for leaving stability and entering a change process, we have learned from the transaction costs approach that the cost's structure of following a certain strategy can be altered, and that impels organisations to change.

We have described an organisation as a result of its existing resources and capabilities, and out of this view we have considered change as a process of acquiring, generating, or reconfiguring resources and capabilities.

From the strategic planning perspective, we have learned that there is a sequential strategic process to keep organisations adapted to their environments, and applying that to our research field we have considered that the change process develops under a certain structure.

Finally, since nobody can process all the necessary information to follow a formal scheme, according to logical incrementalism, organisations should craft their strategies step by step through a flexible incremental development that will also create commitment to change among the individuals and this idea has also been incorporated into our conception of change.

From this multiparadigmatic approach, we have reached a definition of organisational change as an incorporation or different reorganisation of certain resources and capabilities, as a result of internal or external circumstances that force the organisation to react. The company has to decide which resources and capabilities are most useful and how to obtain them, aiming to achieve a situation

in which it could gain a new competitive advantage without severe losses throughout the whole change process and trying always to keep as much stability as possible.

To provide a deeper understanding of change, we have selected certain variables to define kinds of change. We didn't find a single typology that directly addressed our goals, so we identified four dimensions to describe changes. The first dimension dealt with the scope of change, and from that point of view we distinguished a continuum between first order changes –small changes that alter certain small aspects– and second order ones –radical transformations, where the organisation totally changes its essential framework. Next, we distinguished changes according to its origin into reactive and proactive changes. Third, considering the need for change, we described them as vital or expedient –appropriate but not necessarily now–. Finally, focusing on the speed of the change process, changes could be either slow or fast.

Next, we have discussed the change process. Literature provides numerous instances of stages in the change process, but we decided to follow the classical vision of Lewin, who divided it into *unfreezing*, *changing* and *refreezing*. Our proposal has added more recent contributions, altering the denominations and dividing the change process in the same way it is generally done for the management strategy process, namely into formulation and implementation phases. Into the formulation stage, we have included the first and second of Lewin's steps, called here *dissatisfaction* and *change*. The implementation phase coincides with the refreezing but here it has been called *acceptance*. Each main stage has been considered as a result of smaller steps, so the final process we have proposed consists of disagreement, desire to intervene, diagnosis, definition of goals, seeking solutions, experimentation, and confirmation.

One of the most striking features of organisational change is the study of the factors that make it easier or more difficult. We have started with the inhibiting factors, called sources of resistance or inertias to change. Resistances introduce costs and delays into the change process that must be taken into consideration. In fact, resistances have been also considered as a source of

information, being useful in learning how to develop a more successful change process. Our research has divided the sources of resistance into five groups.

The first group has been called distorted perception, interpretation barriers and vague strategic priorities. It includes (a) myopia, or inability of the company to look into the future with clarity; (b) denial or refusal to accept any information that is not expected or desired; (c) perpetuation of ideas, this means, tendency to go on with the present thoughts although the situation has changed; (d) implicit assumptions, that are not discussed due to its implicit character and therefore distort reality; (e) communication barriers, that lead to information distortion or misinterpretations; and (f) organisational silence, that limits the information flow with individuals who don't express their thoughts, meaning that decisions are made without all the necessary information.

The second main group of resistance forces deals with a low motivation for change, and we have identified five fundamental sources of resistance: (a) direct costs of change; (b) cannibalisation costs, that is to say, change brings success to a product but at the same time it brings losses to others, so it means some sort of sacrifice; (c) cross subsidy comforts, because the need for a change is compensated through the high rents obtained without change with another different factor, so that there is no real motivation for change; (d) past failures, that leave a pessimistic image for future changes; and (e) different interests among employees and management, or lack of motivation of employees who value change results less than managers value them.

The lack of a creative response is the third set of sources of resistance, which we have explained through three main reasons: (a) fast and complex environmental changes, that don't allow a proper situation analysis; (b) reactive mind-set, resignation or tendency to believe that obstacles are inevitable; and (c) inadequate strategic vision or lack of clear commitment of top management to changes.

In the implementation stage of change, two more resistance groups can be found. The first of them deals with political and cultural deadlocks to change and we have agreed that it consists of (a) implementation climate and relation between

change values and organizational values, considering that a strong implementation climate when the values' relation is negative will result in resistance and opposition to change; (b) departmental politics or resistance from those departments that will lose with the change implementation; (c) incommensurable beliefs, or strong and definitive disagreement among groups about the nature of the problem and its consequent alternative solutions; (d) deep rooted values and emotional loyalty; and (e) forgetfulness of the social dimension of changes

Last but not least, a set of five resistances with different characteristics have been bunched together around the last group of sources of resistance: (a) leadership inaction, sometimes because leaders are afraid of uncertainty, sometimes for fear of changing the *status quo*; (b) embedded routines; (c) collective action problems, specially dealing with the difficulty to decide who is going to move first or how to deal with free-riders; (d) lack of the necessary capabilities to implement change –capabilities gaps–; and (e) cynicism.

As far as the factors that facilitate change, literature offers a wide range, often connected among each other. We have presented them within a model that aims to show their relationships and that has been tested later through our empirical research. We have offered a list of facilitators, divided into general and specific factors, as follows.

The first general factor we have recognised is training policy. We have concluded that training helps change because it enables the individuals to observe the reality and to develop the new necessary abilities.

The second facilitator of organisational change we have considered is a wide information system that allows a fluid circulation of any aspect about change and its objectives.

Third, we have discussed how the rewarding system should be designed to foster innovation and change, supporting risk-taking and rewarding creative behaviours.

Our work has stated that these three factors condition the next one, namely organizational climate. Climate affects people's commitment to change, as well as their readiness.

Climate is the basis of culture, which is the next facilitator we have described. Organizational culture, as the set of basic presumptions and beliefs shared by the members of a group, should fit with the objectives of organizational change in order to facilitate its development.

We have cited the leadership style as the sixth factor in the list of change facilitators, because we have agreed that change will be easier with a leadership that involves and commits employees.

The last general factor in our model is the management style. It is often asserted in literature that a participative management style facilitates change. We came back to this point later in our work, since participative management has been our main research goal and therefore it receives a deeper analysis.

Regarding the specific factors, we have concluded that change is facilitated through a feeling of readiness for change, reflected in people's attitudes, beliefs and intentions with respect to the degree in which change is needed, as well as to the opinion about the organisation's capability to finish change successfully.

The second specific factor we have identified suggests that top management helps change by showing its complete support to it.

Finally, individuals' commitment to change has been stressed as an important factor to facilitate change. Commitment to change is reached through the involvement of people at any change stage, developing enthusiasm, and avoiding resistances.

So, the previous analysis has brought us to the question of the role of participative management in a change process. What should be established at the very outset is what we understand by participative management. We consider participative management, participation, and empowerment, as synonyms and have defined them as a management style where managers involve and commit

employees in the decision making process. This means sharing influence with them, inviting them to think strategically and to accept their responsibility for the quality of their tasks, encouraging, favouring, and rewarding behaviours that aim for customer satisfaction and that improve organizational effectiveness.

Accordingly, we have first pointed out that decision making is a process with several stages and that participating or collaborating in it could be achieved in very different ways. Also, we have considered that there are different kinds of decisions. And finally, we have distinguished between different hierarchical groups and their influence in the decision making process, as well as the way such influence applies. Therefore, participation has been divided into two components. The first component deals with the hierarchical groups that can be found in the company. The second component of participation describes the way people participates, that it to say, it clarifies the formal or informal channel, the direct or indirect way, and the degree of influence available –ranging from “people are informed about the decisions made” to “the task is entirely delegated to them”. Putting together these variables, we have proposed a conceptualisation of the degree of participative management at a company as follows:

Table 34. Description of participative management

Decision types Stages at the decision making process.	Operative decisions	Tactic decisions	Strategic decisions
Problem identification	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence
Alternatives' design	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence
Alternatives' choose	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence
Implementation and control	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence	??Hierarchic levels influencing ??Formal or informal channel ??Direct or indirect way ??Degree of influence

We have also showed that participative management needs to be accompanied by certain key factors, so that managers can effectively involve employees in decision making. Our work has distinguished between factors that generate the capacity to participate and factors that generate the desire to participate. In the first group, we have included a broad information and communication system, a proper training policy, and the correspondent power sharing. To stimulate participation, we have concluded that organisations should focus on their rewarding system, on the design of jobs with meaning, and on the existing leadership style and culture.

Literature has generally mentioned participation as a facilitator for change. The effects of participative management on change, according to literature, fall into two groups. On the one hand, it is supposed that participation helps alleviate resistance to change, because it encourages commitment, which reduces resistance and inertia. On the other hand, participation leads to a more effective result in the change process, bringing more creativity, fostering the learning capability, and achieving better decisions. These have been the basis of our main hypothesis, which has been tested in the empirical chapters.

Therefore, we have designed a methodology to answer our main question –the relationship between participation and change. We have started with a qualitative research study, examining a change process in two companies. The research design has followed Yin's prescriptions, in order to guarantee high levels of quality and reliability. The companies have been selected according to rational criteria and we have decided to concrete both case studies in the same sector and within a similar change. The companies chosen were real estate agencies undergoing the change from being independent to joining a franchise network. We have interviewed several people at each company and have also obtained certain internal reports and other printed material. Out of that qualitative research we have achieved several conclusions.

First, we have concluded that the variables used for establishing typologies of changes were wholly usable for describing any change at any company. In fact, the enrolment into a franchise involved slightly different goals for both companies studied, based on what could be observed from the variables describing each

change. Both experienced a strategic change, although it was less strategic and more incremental for *Inmograd* than for *Nuevo Hogar*. Change wasn't either reactive or vital, and it was faster for *Nuevo Hogar* than for *Inmograd*.

We could also check our list of sources of resistance, concluding that both companies experienced low resistance to change and that our catalogue didn't leave any other inertial forces out.

Our research has allowed us to observe certain factors that were described by literature as facilitators, but we couldn't establish an open relationship between them and change results. So the qualitative research has helped us to a better understanding of the change process and to check our theoretical descriptions of resistance and facilitators to change, but after it we decided to run a quantitative research study to prove the influence of participation on change.

Therefore, we have started to develop a postal questionnaire to be sent to companies that fulfill just one requirement: having more than fifty employees. After checking the questions with experts and with three pilot companies, we have sent the enquiry to 1,800 companies and organisations in Spain and have received 86 responses back.

As far as the profile of the companies concerns, almost two thirds of the respondents were from the industrial sector. About half of them have less than 30 million euros as annual turnover and only 20% go over 90 million. One third of the sample has less than 100 employees, the second third has between 100 and 300, and the last third has over 300. One out of four respondents involved a restructuring change, followed by one fifth dealing with changes due to quality or environmental management systems. There were slightly more incremental than radical changes, more reactive than proactive, more expedient than vital, and more slow than fast changes. Anyway, all these tendencies have been very low and we have almost half of the answers dealing with each dimension.

Out of a descriptive analysis we have realised that our sources of resistance list is appropriate and complete, since every item has been considered for one company or another, and no one has added any additional resistance. We

could observe that changes always carried resistance, but that no single source was pointed out as a severe difficulty to achieve the change goals.

Results also have shown that the most important sources of resistance where linked to the implementation stage of the change process, the highest score being for the difficulties created by the existence of deeply rooted values, followed by the lack of the capabilities needed to implement the change process, and then departmental politics.

As far as the results of the changes concern, our research is not highly optimistic. Although companies have agreed in general to experiencing some improvements, they have generally described them as a slight increase in positive indicators, such as benefits or market share, or a slight decrease in negative indicators, such as costs or time needed to accomplish tasks. The most cited results have been an increase in sales, in competitive position, and in customer satisfaction.

Through the questionnaire we wanted to attain a measure of participation, in order to establish relationships within it, and therefore that has been considered a fundamental goal in our analysis. Following our theoretical definition of participation, we have designed a complex question to discover how much and in what ways did different hierarchical groups collaborate in the decision making process.

Therefore, we have structured that question into three parts, each one corresponding to a different stage at the decision making process. In fact, we have combined phases one and two into one single stages, because four parts would have meant too long of a question for a questionnaire. So, since both phases could be more clearly distinguished from the third, or *election* stage, and fourth, the *implementation and control* stage, we decided to combine them and leave only three parts in our questionnaire. Inside each of the three parts, we have asked the same questions dividing into the three main types of decisions we had previously established theoretically, namely operational, tactical and strategic decisions. And, for each decision at each phase of the decision making process we have asked about the two main components of participation, that is to say, what amount of

collaboration did each hierarchical group contribute, and how was this collaboration put into practice –formal or informal, directly or through representatives, and degree of influence–.

Out of the answers to all these topics at each stage in the decision making process and for each type of decision, we have converted the results into points by applying certain weights, according to our theoretical definitions –e.g. formal methods are supposed to be more participative than informal ones, etc– and we have added those points, arriving to a measure of participation. Through the use of statistical tools we have realised that our question fulfils certain requirements that allows us to call it a scale. So, finally we have developed a scale to measure participation.

Then, we started to use our scale. Results have shown that our main hypothesis about an inverse relation between the degree of participation and the sources of resistance to change can not be formulated in general. Since we couldn't find a correlation between those variables, we have started checking relationships among participation and resistance, also distinguishing changes according to the dimensions that divided the changes and generated our typologies.

Our first surprising result has been that the relationship between participation and resistance was almost always positive, that is to say, the more participative a company was, the more sources of resistance it showed. We had to be careful with that conclusion, and we decided to look closer at this relationship. Initially, we couldn't find any reasonable explanation, so we went on looking at all the results and would come back to it later.

First, we have realised that the sources of resistance generally increased when participation was higher in fast changes. That could be easily explained, since most organisational theories affirm that, in fast changing environments, organisations should tend to centralise. But this reason didn't explain other positive relations, so we went on applying a closer analysis to our results.

When dividing participation into its different components, we have started to find more relationships between them and certain sources of resistance under

certain sorts of changes. That would reveal certain explanations for the fact that the correlation factors were positive.

The first evident result has been that the components of participation dealing with the hierarchical groups had far more relations with resistance than the components dealing with characteristics of participation –formal, direct, etc. Specially, the participation variable that showed more relations with resistance at more changes was supervisor participation. That variable has showed a relationship with resistance in general in strategic changes, and with many specific sources of resistance in other types of change, most commonly in proactive ones.

Secondly, certain types of changes didn't show any relations between participation and resistance, specifically there was no relation neither in first-order changes –basic, incremental changes–, nor in reactive changes. Also, the dimension about speed was only showing relations with fast changes, but the fact that a change was slow was not a condition to establish relations between participation and resistance.

By having a look at certain relations and trying to explain them, we have managed to answer our first concern about the positive relation between participation and resistance to change. We have arrived at the general conclusion that participation has played an important role as an eye-opener. In that sense, we believe that participative-managed organisations are composed by individuals with more information, more knowledge and more wishes to express their thoughts, including their worries and their concerns, and these organisations provide them with means to do so. Therefore, the more participative a company is, the more sources of resistance it sees. Through this thought we have come back to the theoretical streams that consider resistance as a positive concept that could help companies to follow a better change process through pointing out possible problems and difficulties that could be solved because they were made explicit through resistance.

That explanation could only be maintained if our last hypothesis about a positive relation between participation and change results could be confirmed. So let's have a look at those analysis.

Checking the relationship between participation and the results of change, results let us affirm that participation reduces the time needed to finish tasks and that participation reduces absenteeism. Refining our analysis through the components of participation, first-line workers' participation improves the quality of the finished production, and also diminishes labour conflicts, and again reducing the time to finish tasks. Other participation variables insist on those indicators, so independent of the type of change, participation improves change results in four topics: quality of the finished production, time needed to finish tasks, absenteeism, and labour conflicts.

Again, we have distinguished changes according to the four dimensions considered. To sum up, certain indicators show a higher improvement factor due to participative management under certain changes. Also, other indicators show new relations, e.g. direct participation reduces costs in slow changes, or first-line workers' participation improves customer satisfaction in vital changes.

Concluding the analysis, we have stated that the general positive relationship between participation and change results supports our consideration about participation as a mean to rise the potential difficulties, that is to say, participation makes resistance more visible and improves, slightly, change results.

But this research carries certain weaknesses that should be pointed out. First of all, we didn't follow the change process in the qualitative research for a long time, and therefore we couldn't gain a better understanding of it. We could also have achieved better conclusions if we have had more resources to run in-depth studies in more than two companies. Also, the number of respondents in the quantitative research –86– is not very high, which puts into question certain results, as well.

Along this study we have encountered numerous fields that would deserve deeper research, but due to the limits of this work we were unable to attend to all of them. For example, we have left the idea of identifying the situation of the

sources of resistance and of the facilitators in the stages of the change process. We also were unable to study the effects of the other facilitators on resistance and on change results. Regarding the measurement of participation, we couldn't fully investigate further relationships, e.g. with the size of the company, the sector, or even with the kind of change. Also, along our research we realised that the source of resistance most mentioned –deep-rooted values– was not related to any of the factors we had stated. We wondered why culture did not influence it, and we aim to continue researching in that field. The relationship between training and participation again received little attention in this study. All these are future lines of investigation that will be surely retaken in later research.

So, to sum up, we have arrived at certain conclusions about change and participation that have contributed to this field, but it clearly deserves far more efforts and we intend to go on researching the matter.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): "Managing skills and assets", *California Management Review*, Vol. 31, pp. 91-105.
- ABZUG, R. y PHELPS, S. (1998): "Everything old is new again: Barnard's legacy - lessons for participative leaders", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 3, pp. 207-218.
- ALLEN, R. Y THATCHER, J. (1995): "Achieving cultural change: a practical case study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 16-23.
- ALUTTO, J.A. y BELASCO, J.A. (1972): "A typology for participation in organizational decision-making", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 117-125.
- AMBURGEY, T.L., KELLY, D. y BARNETT, W.P. (1993): "Resetting The Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 51-73.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*. EUNSA, Pamplona. Citado en Lorenzo (2000), "Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso", Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- ANSOFF, I.H. (1990): *Implanting Strategic Management*, Ed. Prentice Hall International (UK), Ltd. Existe traducción al español (1997): *La Dirección Estratégica en la práctica empresarial*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EE.UU.
- ANSOFF, I.H. y McDONNELL, E.J. (1997): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, 2ª ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- APPELBAUM, S.H., St-PIERRE, N. y GLAVAS, W. (1998): "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", *Management Decision*, 36/5, pp. 289-301.
- ARAUJO, Y. y GARCÍA, J.M. (2001): "Factores explicativos de las diferencias en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 9, pp. 249-284.

- ARMENAKIS, A.A., HARRIS, S.G. y MOSSHOLDER, K.W. (1993): "Creating readiness for organizational change", *Human Relations*, Vol 46, No. 6, pp. 681-703.
- ARTHUR, M.B., HALL, D.T. Y LAWRENCE, B.S. (Eds.) (1989): *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- ASTLEY, W.G. y VAN DE VEN, A.H. (1983): "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 245-273.
- BALBASTRE, F. (2001): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- BANDURA, A. (1977): "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 194-215.
- BANDURA, A. (1982): "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, Vol. 37, No. 2, pp. 122-147.
- BANDURA, A. (1986): *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ. Ed. Prentice Hall.
- BARCZAK, G., SMITH, C. y WILEMON, D. (1987): "Managing Large-Scale Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No.2, Autumn, pp. 23-35.
- BARNEY, J. (1986): "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BARR, P.S., STIMPERT, J.L. y HUFF, A.S. (1992): "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, pp 15-36.
- BARTLETT, C.A.y GHOSHAL, S. (1995): "Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation", *Sloan Management Review*, Vol. 37, Fall, No. 1, pp. 11-23.
- BARUCH, Y. (1998): "Applying empowerment: organizational model", *Career Development International*, Vol.3, No.2, pp. 82-87.

- BAUM, J.A. y OLIVER, C. (1991): "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 187-218.
- BECKER, T.E., BILLINGS, R.S., EVELETH, D.M. y GILBERT, N.L. (1996): "Foci and bases of employee commitment: implications for job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 464-482.
- BECKHARD, R. y HARRIS, R.T. (1987): *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Ed. Addison-Wesley, Reading, MA. Citado en Siegal, W., Church, A.H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T.; Anderson-Rudolph, K. y Burke, W. (1996): "Understanding the management of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 54-80.
- BEER, M. (1980): *Organization Change and Development: A Systems View*. Ed. Scott, Foresman, Nueva York. Citado en Spector (1989), "From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 4, Summer, pp. 29-34.
- BEER, M. y EISENSTAT, R.A. (1996): "Developing an organization capable of implementing strategy and learning", *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, pp. 597-617.
- BEER, M. EISENSTAT, R.A. y SPECTOR, B. (1990): "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., Vol. 68, No. 6, pp. 158-166.
- BELL, N.E. y STAW, B.M. (1989): *People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations*. En Arthur et al. (Eds.), pp 232-251. Citado en Spreitzer (1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- BENTLER, P.M. y BONNET, D.G. (1980): "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin*, No. 88, pp. 588-606. Citado en Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- BENTLER, P.M. y WU, E.J.C. (1993): *EQS/Windows User's Guide: Version 4*. Los Angeles: BMDP Statistical Software. Citado en Vila, N., Küster, I. y

- Aldás, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- BERRET-KOEHLER (1995): *The Age of Participation. Appendix II. Authoritarian and Participative Practices*
- BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1985): "Don't Let Group Norms Stifle Creativity", *Personnel*, August, pp. 28-33.
- BLOODGOOD, J.M. y MORROW, J.L. (2000): "Strategic organizational change within an institutional framework", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, No. 2, pp. 208-226.
- BLUMENTHAL, B. y HASPESLAGH, P. (1994): "Toward a Definition of Corporate Transformation", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 3, Spring, pp. 101-106.
- BOEKER, W. (1997): "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Issue 1, pp. 152-170.
- BOLMAN, L.G. y DEAL, T.E. (1999): "4 steps to keeping change efforts heading in the right direction", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 22, No. 3, pp 6-11.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pp. 123-140.
- BONAVÍA, T. (1996): *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- BONAVÍA, T. y QUINTANILLA, I. (1999): "Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones", *Anuario de Psicología*, Vol. 30, No. 1, pp. 65-84.
- BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring, No. 3, pp. 31-39.
- BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. (1995): "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, Vol. 36, Summer, No. 4, pp. 73-84

- BREHM, C. (2000): "Kommunikation im Unternehmungswandel". En Krüger (Coord.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, cap. VII.
- BREWER, J. y HUNTER, A. (1989): *Multimethod Research: A Synthesis of Styles*, Newbury Park, CA; Sage Publications.
- BRIDGES, W. (1986): "Managing Organizational Transitions", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 24-33.
- BRIEF, A.P. y NORD, W.R. (1990): *Meanings of occupational work*. Lexington: Lexington Books. Citado en Spreitzer (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp 1442-1465.
- BROWER, M.J. (1995): "Empowering teams: what, why, and how", *Empowerment in Organizations*, Vol. 3, No.1, pp. 13-25.
- BRYMAN, A. (1988): *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman. Londres.
- BUCKHO, A.A. (1994): "Barriers to strategic transformation". En Shrivasta, P., Huff, A. y Dutton, J. (Eds.), *Advances in strategic management*, Vol. 10, pp. 81-106. JAI Press, Greenwich, CT. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- BUENO, E. (1995): "La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica". En Cuervo (Ed.) (1995): *Dirección de empresas de los noventa*. Ed. Civitas. Madrid.
- BURDETT, J.O. (1999): "Leadership in change and the wisdom of a gentleman", *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-14.
- BURRELL, G. y MORGAN, (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*. Ed. Heinemann, Londres. Citado en Willmott, H., Jackson, N. y Carter, P. (1993): "Breaking the paradigm mentality; Comment; Reply", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 5, pp. 681-704.
- CALDER, B.J. (1994): "Qualitative Marketing Research", en Bagozzi, R.P. (Ed.): *Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 50-72.

- CANNELLA, A.A. y PAETZOLD, R.L. (1994): "Pfeffer's barriers to the advance of organizational science: A rejoinder", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 331-341.
- CÉSPEDES, J.J. y SÁNCHEZ, M. (1996): "Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, No. 3, pp. 23-40.
- CHAKRAVARTHY, B. y GARGIULO, M. (1998) "Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 437-456.
- CHIAVENATO, I. (1983) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill, México.
- CHILD, J. y SMITH, C. (1987): "The context and process of organizational transformation - Cadbury Limited in its sector", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, November, pp. 565-593.
- CLARK, B.R. (1960): *The open-door colleges: A case study*. Mc Graw-Hill, Nueva York. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- CLARK, B.R. (1972): "The organizational saga in higher education" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 178-184.
- COASE, R.H. (1937): "The Nature of the firm", *Economica*, Vol. IV, No. 16, pp. 386-405. Existe traducción al español (1994): "La Naturaleza de la Empresa", en Putterman (ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial. Madrid.
- COCH, L. y FRENCH, JR.P. (1948): "Overcoming resistance to change", *Human Relations*, 1, pp. 512-532.
- COLE, R.E., BACDAYAN, P. y WHITE, B.J. (1993): "Quality, Participation and Competitiveness", *California Management Review*, Vol. 35, Spring, No. 3, pp. 68-81.
- COLEMAN, H.J. (1996): "Why employee empowerment is not just a fad", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 29-36.

- COLLINS, D. (1995): "Rooting for empowerment?", *Empowerment in Organizations*, Vol.3. No. 2., pp. 25-33.
- COLLINS, D. (1998): "Applying empowerment? A reply in the form of a corrective", *Career Development International*, Vol.3, No.2, pp. 88-92.
- COLLIS, D.J. (1994): "How Valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152.
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. (1988): "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- CORDOVA, E. (1982): "Participación de los trabajadores en las decisiones dentro de la empresa", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 101, No. 2, Abril-Junio, pp. 139-156.
- COTTON, J., VOLLRATH, D., FROGGATT, K., LENGNICK-HALL, M. y JENNINGS, K.R. (1988): "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 8-22.
- CUERVO, A. (1994): *Introducción a la Administración de Empresas*. Ed. Civitas. Madrid.
- CUERVO, A. (Ed.) (1995): *Dirección de empresas de los noventa*. Ed. Civitas. Madrid.
- DACHLER, H.P. (1997): "Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?" *Organization Studies*, Vol. 18, No. 4, pp. 709-724.
- DACHLER, H.P. y WILPERT, B. (1978): "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1, March, pp. 1-39.
- DENT, E.B. y GOLDBERG, S.G. (1999a): "Challenging 'resistance to change'", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 1, pp. 25-41.
- DENT, E.B. y GOLDBERG, S.G. (1999b): "'Resistance to change': A limiting perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 1, pp. 45-47.
- DENTON, D.K. (1996): "Four simple rules for leading change", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 4, pp. 5-9.

- DERBER, M. (1970): "Crosscurrents in Workers Participation", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-136.
- DESSLER, G. (1999): "How to earn your employees' commitment", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, pp 58-67.
- DICHTER, S.F., GAGNON, C. Y ALEXANDER, A. (1993): "El liderazgo en los procesos de cambio organizativo", *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 58, pp. 5-19.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, n° 12, pp. 1504-1511.
- DiMAGGIO, P.J. (1986): "Structural analysis of organiztional fields" En Staw y Cummings (Eds.). *Research in organizational behaviour* 335-370. TAI Press, Greenwich, CT. Citado en Bloodgood y Morrow (2000), "Strategic organizational change within an institutional framework", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, No. 2, pp. 208-226.
- DiMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- DiMAGGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1991): "Introduction". En Powell y DiMaggio (Eds.). *The new institution in organizational analysis* 1-38. University of Chicago Press. Chicago. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- DOPPLER, K. y LAUTERBURG, C. (1998): *Change Management*, Ed. Ariel, Barcelona (versión original en alemán (1994): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Ed. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main)
- DRUCKER, P.F. (1954): *The Practice of Management*. Existe traducción al español (1970): *La gerencia de empresas*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.

- DUCK, J.D. (1993): "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 109-118.
- DYER, W. G. Jr. y WILKINS, A.L. (1991): "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- ECCLES, T. (1993): "The Deceptive Allure of Empowerment", *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 6, pp. 13-21.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.
- ERSTAD, M. (1997): "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 7, pp. 325-333.
- ESCRIBÁ, A. (1999): *Factores determinantes del comportamiento cooperativo en las alianzas entre empresas: un estudio cualitativo*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- FAYOL, H. (1916): *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Dunod. París.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº3, pp. 73-92.
- FEYERABEND, P. (1980): *Against method*. Ed. Verso. Londres. Citado en Cannella y Paetzold (1994), "Pfeffer's Barriers to the Advance of Organizational Science: A Rejoinder", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 331-341.
- FIRNSTAHL, T.W. (1989): "My Employees Are My Service Guarantee", *Harvard Business Review*, July-August, No. 4, pp. 28-32.
- FISHBEIN, M. y AZJEN, I. (1975): *Belief: attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Ed. Addison-Wesley Publishing Co. Reading, MA.
- FISHER, K.K. (1989): "Managing in the High-Commitment Workplace", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 31-50.

- FORD, R.C. y FOTTLER, M.D. (1995): "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, pp. 21-29.
- FORRESTER, R. (2000): "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, pp. 67-80.
- FOSS, N. (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York.
- FRENCH, E. y DELAHAYE, B. (1996): "Individual change transition: moving in circles can be good for you", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No.7, pp. 22-28.
- FROHMAN, A.L. (1997): "Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative", *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 3, pp. 39-53.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1991): "Dirección de la empresa y el ejecutivo del futuro", *Alta Dirección*, nº 157, Mayo/Junio, pp. 161-176.
- GARUD, R. y NAYYAR, P. (1994): "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 365-385.
- GEROY, G.D., WRIGHT, P.C. y ANDERSON, J. (1998): "Strategic performance empowerment model", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, No.2, pp. 57-65.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1996): "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 37, No. 2, pp. 23-36.
- GIST, M.E. (1987): "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, No. 12, pp. 472-485.
- GLASER, B.G. (1978): *Theoretical sensitivity*, Sociology Press, Mill Valley, CA. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- GLASER, B.G. y STRAUSS, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, Chicago; Aldine Publishing. Citado en Escribá (1999), *Factores determinantes del comportamiento cooperativo en*

las alianzas entre empresas: un estudio cualitativo. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

- GOLDSTEIN, J. (1988): "A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 16-26.
- GOODSTEIN, L.D. y BURKE, W.W. (1991): "Creating Successful Organization Change", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 19, No. 4, pp. 5-17.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary Strategy Analysis*. 2ª Edición. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusets. Existe traducción al español (1996): *Dirección Estratégica*. Ed. Civitas, Madrid.
- GRANT, R.M. (1998): "Resources, Capabilities, and the Knowledge-based View: Assesment and Prospects", Ponencia presentada al *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria.
- GREENWOOD, R. y HININGS, C.R. (1996): "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- GREINER, L.E. (1967): "Patterns of Organization Change", *Harvard Business Review*, May-June, Vol.45, pp. 119-130.
- GREINER, L.E. (1972): "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July/Aug., pp. 37-46.
- GUBMAN, E.L. (1995): "El protagonismo creciente de los recursos humanos", *Harvard Deusto Business Review*, Mayo/Junio, No. 66, pp. 43-51.
- GUNDRY, L.K., KICKUL, J.R. y PRATHER, C.W. (1994): "Building the creative organization", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 22, No. 4, pp. 22-37.
- GUTIERREZ, J. y RODRÍGUEZ, A.I. (1999): "La investigación científica". En Sarabia, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- HACKMAN, J.R. y OLDFHAM, G.R. (1980): *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. Citado en Thomas y Velthouse (1990), "Cognitive

- Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- HALL, P. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 8, pp. 929-964. Citado en Haveman (1992), "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- HANNAN y FREEMAN (1984): "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol. 49, April, pp. 149-164.
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational Ecology*. Ed. Harvard University Press, Cambridge, MA. Citado en Haveman (1992), "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- HARBER, D., MARRIOT, F. y IDRUS, N. (1991): "Employee participation in TQC: An integrative review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8 No. 5, pp.24-34.
- HARRISON, R. (1987): "Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No.2, Autumn, pp. 5-20.
- HARRISON, R. y STOKES, H. (1992): *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer & Co. San Francisco.
- HARTLEY, J. (1994): "Case study in organizational research", En Cassel, C. y Symon, G. (Eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*, Sage, Londres, pp. 208-229. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- HAVEMAN, H.A. (1992): "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental

- Transformation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- HERMEL, P. (1990): *Le management participative*, Les Editions d'Organisation, Paris. Existe traducción al español: *La gestión participativa*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- HILTROP, J.M. (1997): “The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990's”, Comunicación presentada al *XX Congreso Nacional AEDIPE*, Valencia.
- HINCKLEY, S.R.Jr (1985): “A Closer Look at Participation”, *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 57-67.
- HIRSCH, P. y LOUNSBURRY, M. (1997): “Ending the family quarrel: toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalism”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 40, pp. 406-418.
- HITT, M., KEATS, B.A. y NIXON, R.D. (1996): “Rightsizing: building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness”, *Organizational Dynamics*, pp. 18-32.
- HODGETTS, R.M., LUTHANS, F. y LEE, S.M. (1994): “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class”, *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº. 3, pp. 5-19.
- HOFFMAN, A.J. (1999): “Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 351-371.
- HONOLD, L. (1997): “A review of the literature on employee empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol.5, No.4, pp. 202-212.
- HOWARD, A. (1997): “High involvement leadership: moving from talk to action”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No.4, pp. 185-192.
- HURLEY, R.E. (1999): “Qualitative Research and the Profound Grasp of the Obvious”, *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1119-1136. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

- HUTT, M.D., WALKER, B.A. y FRANKWICK, G.L. (1995): "Hurdle the Cross-Functional Barriers to Strategic Change", *Sloan Management Review*, Vol. 36, No.3, Spring, pp. 22-30.
- JANSEN, K. J. (2000): "The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum", *Human Resource Planning*, Vol. 23, No. 2, pp. 53-55.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997): *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- JUDSON, A.S. (1991). *Changing Behavior in Organizations*, Oxford: Basil Blackwell. Citado en McHugh, M. y O'Brien, G. (1999): "Organizational metamorphosis: a shock to the system", 2nd International Workshop *Organization of the Future in the Information Society: Managing Change, Human Resources and Structure*, Cádiz.
- JURAN, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid (versión original en inglés (1989): *Juran on leadership for quality*, Juran Institute, Inc.)
- JURAN, J.M. (1994): "Por qué fracasan las iniciativas de la calidad", *Harvard Deusto Business Review*, 5/94, n° 63, pp. 58-62.
- KANTER, R.M. (1983): *The Change Masters*. Ed. Simon & Schuster, Nueva York. Citado en Mezias, S.J. y Glynn, M.A. (1993): "The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 77-101.
- KANTER, R.M. (1989): "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 6, pp. 85-92.
- KASSARJIAN, J.B. (1997): "The Paradox of Leading Change", *International Institute for Management Development*, Vol. 40, No. 12, November.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1974): *Organization and Management: A Systems Approach*. Ed. McGraw-Hill. Nueva York. Existe traducción al español (1979): *Administración de las Organizaciones. Enfoque de Sistemas*. Ed. McGraw-Hill. México.
- KECK, S.L. y TUSHMAN, M.L. (1993): "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1314-1344.

- KELLER, T. y DANSEREAU, F. (1995): "Leadership and empowerment: A social exchange perspective", *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 127-136.
- KIERNAN, M.J. (1993): "The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp. 7-21.
- KIESSLER, S. y SPROULL, L. (1982): "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, pp. 548-570.
- KLEIN, J.A. (1984): "Why supervisors resist employee involvement", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 87-95.
- KLEIN, K.J. y SORRA, J.S. (1996): "The challenge of innovation implementation", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 22-42.
- KOTTER, (1990): "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 103-111.
- KOTTER, J.P. (1995): "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- KOTTER, J.P. y SCHLESINGER, L.A. (1979): "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 106-114.
- KRÜGER, (1996): "Implementation: The Core Task of Change Management", *CEMS Business Review*, Vol. 1, pp. 77-96.
- KRÜGER, W. (2000): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- LAWLER, E.E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco. Existe traducción al español (1996): *La ventaja definitiva*. Ed. Granica, Barcelona.
- LAWLER, E.E. y MOHRMAN, S.A. (1989): "High Involvement Management", *Personnel*, 66 (4), pp. 26-31.
- LAWLER, E.E., MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management*, Ed. Jossey-Bass. San Francisco.
- LAWRENCE, P.R. (1954): "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 49-57.

- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1969): *Organization and environment*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. Existe traducción al español (1973): *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona.
- LEANA, C.R. y BARRY, B. (2000): "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp 753-759.
- LEBLEBICI, H., SALANCIK, G.R., COPAY, A. y KING, T. (1993): "Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 333-363.
- LEE, T.M. (1998): *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage, Thousand Oaks, CA. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- LEI, D.T., HITT, M.A. y BETTIS, R. (1996): "Dynamic core competence through meta-learning and strategic context". *Journal of Management*. Vol. 22, pp. 549-569.
- LENZ, R.T. y LYLES, M.A. (1986): "Managing Human Problems in Strategic Planning Systems", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 6, pp. 57-66.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, pp. 111-129.
- LEVINE, D.I. (1990): "Participation, Productivity, and the Firm's Environment", *California Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 86-100.
- LEVY, A. (1986): "Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 5-20.
- LEWIN, K. (1947): "Frontiers in group dynamic", *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41.
- LICHTENSTEIN, B.B. (2000): "Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, Nov., pp. 128-141.
- LIKERT, R. (1961): *New patterns of management*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York.

- LINCOLN, J.R. (1989): "Employee Work Attitudes and Management Practices in the US and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey", *California Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 89-105.
- LIPPITT, M.E. y MACKENZIE, K.D. (1976): "Authority-task problems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 4, pp. 643-660.
- LLOYD, B. (1996): "Power, responsibility, leadership and learning: the need for an integrated approach", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 52-56.
- LOCKE, E.A. y SCHWEIGER, D.M. (1979): "Participation in Decision Making: One More Look", *Research in Organizational Behaviour*, editado por B. Staw, JAI. Press.
- LOCKE, E.A., SCHWEIGER, D.M. y LATHAM, G.P. (1986): "Participation in Decision Making: When should it be used?", *Organizational Dynamics*, Vol. 14, No.3, pp. 65-79.
- LORENZO, J.D. (1999): *El cambio en las organizaciones: un modelo dinámico e integrador*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Cádiz.
- LORENZO, J.D. (2000): "Barreras en los procesos de cambio en las organizaciones: estudio de un caso", Comunicación presentada al X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- LORSCH, J.W. (1986): "Managing culture: the invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 95-109.
- LUQUE, T. (1997): *Investigación en marketing*. Ed. Ariel. Barcelona.
- LUSSATO, B. (1972): *Modèles cybernetiques, hommes, entreprises. Introduction critique aux theories des organisations*. Ed. Dunod. París. Existe traducción al español (1976): *Introducción crítica a los sistemas de organización*. Ed. Tecniban. Madrid.
- LUTHANS, F. (1993): "A conversation with Charles Dull", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, pp. 57-70.
- MAHONEY, J. T. (1995): "The management of resources and the resource of management" *Journal of Business Research*. Vol. 33, pp. 91-101.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". En Foss (Ed.): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York., pp. 204-231.

- MALONE, E.L. (1975): "The Non-Linear Systems Experiment in Participative Management", *The Journal of Business*, Vol. 48, pp. 52-64
- MARÍN GARCÍA, J. A. (2001). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994): "Related diversification, core competences, and corporate performance". En Foss (Ed.): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York., pp. 327-341.
- MARSHAK, R.J. (1993): "Managing the Metaphors of Change", *Organizational Dynamics*, Summer, Vol. 22, No.1, pp. 44-56.
- MARTÍNEZ, C., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A., GONZÁLEZ, T. y PARDO, M. (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad en base a normas ISO 9000", Comunicación presentada al *IX Congreso de ACEDE*, La Coruña.
- MAURER, R. (1996): "Using resistance to build support for change", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 19, No. 3, pp. 56-66.
- MC GILL, M. y SLOCUM, J.W, JR (1993): "Unlearning the Organization", *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº 2, pp. 67-79.
- McHUGH, M. y O'BRIEN, G. (1999): "Organizational metamorphosis: a shock to the system", 2nd International Workshop *Organization of the Future in the Information Society: Managing Change, Human Resources and Structure*, Cádiz.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía. Barcelona.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.

- MEYER, J.W., SCOTT, W.R. y DEAL, T. (1983): "Institutional and technical sources of organizational structure". En Stein, H.D. (Ed.), *Organization and the human services*. Temple University Press, Philadelphia, pp. 151-178. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- MEZIAS, S.J. y GLYNN, M.A. (1993): "The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 77-101.
- MILES, R.E. (1965): "Human Relations or Human Resources?", *Harvard Business Review*, July/Aug., pp. 148-163.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel. Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1990): "The Design School. Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 171-195.
- MIQUEL, S., BIGNÉ, E., LÉVY, J.P. CUENCA, A.C. y MIQUEL, M.J. (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- MITCHELL, T. (1973): "Motivation and Participation: an Integration", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 670-679.
- MOHRMAN, S.A., MOHRMAN, A.M. y LEDFORD, G.E. (1989): "Interventions that change organizations". En Mohrman (Coord.): *Large-Scale Organizational Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- MORENO, M.D., HERRERA, J. y MARTÍNEZ, C. (1995): "El trabajo en equipo y la calidad total", *ESIC-MARKET*, Tercer trimestre, Julio-Sept., pp. 83-97.
- MORGAN, M.J. (1993): "How Corporate Culture Drives Strategy", *Long Range Planning*, Vol. 26, Nº 2, pp. 110-118.
- MORRISON, E.W. y MILLIKEN, F.J. (2000): "Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 706-725.
- MUNDUATE, L. (1992): *Psicosociología de las relaciones laborales*. PPU, Barcelona. Citado en Orengo, V. (2000): *El análisis de la innovación tecnológica en las organizaciones desde la teoría fundamentada (Grounded*

- Theory*). Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología, Universidad de Valencia.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L. (1989): "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", *Academy of Management Executive*, Vol. 3, pp. 194-204.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L. (1990): "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Vol. 32, no. 2, pp. 77-97.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. En Foss (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York., pp. 82-102.
- NEMETH, C.J. (1997): "Managing innovation: When less is more", *California Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 59-74.
- NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., BLAKELY, G. y FULLER, J. (2001): "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 93-113.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge- Creating Company*, Oxford University Press, Nueva York – Oxford.
- NUNALLY, J.C. y BERNSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*. Ed. McGraw Hill, Nueva York. Citado en Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- NUTT, P.C. (1989): "Selecting tactics to implement strategic plans", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 145-161.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 145-179.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 697-713.
- PASTOR, J. (1996): "Empowerment: what it is and what it is not", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 2, pp. 5-7.

- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. En Foss (Ed.): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York. (1997), pp. 27-39.
- PÉREZ AGUIAR, W. (1999): “El estudio de casos”. En Sarabia, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- PETERAF, M.A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-188.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from, America's Best Run Companies*, Ed. Harper & Row, Nueva York. Existe traducción al español (1986): *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Ed. Folio, Barcelona.
- PFEFFER, J. (1993): “Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 599-620.
- PFEFFER, J. (1997): *New Directions for Organization Theory*. Ed. Oxford University Press, Nueva York.
- PIDERIT, S.K. (2000): “Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 783-794.
- POJIDAEFF, D. (1995): “The core principles of participative management”, *Journal for Quality and Participation*, Dec., pp. 44-47.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, May/June, No. 3, pp. 79-91. Existe traducción al español: “La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve”, *Harvard Deusto Business Review*, 1º trimestre, pp. 47-64.
- QUINN, J.B. (1978): “Strategic change: ‘logical incrementalism’”, *Sloan Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-22.
- QUINN, J.B. (1980): “Managing strategic change”, *Sloan Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 3-15.
- QUINN, R.E. y SPREITZER, G.M. (1997): “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, Autumn, pp. 37-49.

- RAGIN, C.C. (1999): "The distinctiveness of case-oriented research", *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1137-1151. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- RANDOLPH, W.A. (1995): "Navigating the journey to empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4, Spring, pp. 19-32.
- REICHERS, A.E., WANOUS, J.P. y AUSTIN, J.T. (1997): "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, Febr., Vol. 11, No. 1, pp 48-59.
- RENAU, J.J. (1985): *Administración de Empresas. Una Visión Actual*. Ed. Pirámide. Madrid.
- RENAU, J.J. (1995): "La Dirección Estratégica: su Evolución y Estado Actual". En Cuervo (Ed.), *Dirección de empresas de los noventa*. Ed. Civitas. Madrid, pp. 89-109.
- RIALP, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". Ponencia presentada al *IV Taller de Metodología de ACEDE*, Arnedillo, La Rioja.
- ROBERTS, P.W. y GREENWOOD, R. (1997): "Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 346-373.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1991): *La participación y la calidad integral*, Ed. Deusto, Bilbao.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1995): "La política de dirección participativa en Construcciones Aeronáuticas, S.A.", *Harvard Deusto Business Review*, nº65, Vol. 1.
- RODRÍGUEZ, G., GIL, J. y GARCÍA, E. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Ed. Aljibe, Archidona (Málaga).
- ROTH, W.F. (1997): "Going all the way with empowerment", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 1, pp. 42-45.

- RUIZ de OLABUÉNAGA, J.I., ARISTEGUI, I. y MELGOSA, L. (1998): *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*, Cuadernos monográficos del ICE, N° 7.
- RUIZ, J. (1997): “Cambio estratégico y renovación de las capacidades básicas de la empresa: dos casos de astilleros militares en EEUU y España”, Comunicación presentada al VII Congreso Nacional de ACEDE, Almería.
- RUIZ, J. y LORENZO, J.D. (1999): “Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, No. 4, pp. 71-82.
- RUMELT, R.P. (1984): “Towards a strategic theory of the firm”. En Foss (Ed.) (1997): *A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press. Oxford, Nueva York, pp. 131-145.
- RUMELT, R.P. (1995): “Inertia and Transformation”, en MONTGOMERY, C.A.: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 101-132.
- SASHKIN, M. (1984): “Participative Management is an ethical imperative”, *Organizational Dynamics*, Spring, Vol.12, No.4, pp. 5-22.
- SCHALK, R., CAMPBELL, J.W. y FREESE, C. (1998): “Change and employee behaviour”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, London. Existe traducción al español (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza&Janés Editores, S.A., Barcelona.
- SCHEIN, E.H. (1993): “How can organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room”, *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 34, No. 2, pp. 85-92.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A.P. y GUZZO, R.A. (1996): “Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change”, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No.4, Spring, pp. 7-19.
- SCHNEIDER, D.M. y GOLDWASSER, C. (1998): “Be a model leader of change”, *Management Executive*, Vol. 87, No. 3, pp. 41-45.
- SCHONBERGER, R.J. (1994): “Human resource management lessons from a decade of Total Quality Management and Reengineering”, *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 44-52.

- SCHREGLE, J. (1970): "Forms of Participation in Management", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, pp. 117-122.
- SCHULTZ, M. y HATCH, M.J. (1996): "Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 529-557.
- SCHUMACKER, R.E. y LOMAX, R.G. (1996): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates Publ., Mahwah, Nueva Jersey.
- SCOTT, W.R. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- SELZNICK, P. (1949): *TVA and the grass roots*. University of California Press, Berkeley. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*. Pow., Peterson. Evanston, IL. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.
- SENGE, P.M. (1992): *La Quinta Disciplina*, Ed. Juan Garnica S.A., Buenos Aires (versión original en inglés (1990): *The Fifth Discipline*, Doubleday, Nueva York).
- SHAPIRO, (2000): "Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?", *Personnel Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 304-323.
- SHELDON, A. (1980): "Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 61-80.
- SIEGAL, W., CHURCH, A.H., JAVITCH, M., WACLAWSKI, J., BURD, S., BAZIGOS, M., YANG, T.; ANDERSON-RUDOLPH, K. y BURKE, W. (1996): "Understanding the management of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 54-80.
- SIMON, H.A. (1969): *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press. Citado en Menguzzato y Renau (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel Economía. Barcelona.

- SINGH, J.V., HOUSE, R.J. y TUCKER, D.J. (1986): "Organizational change and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 4, pp. 587-611.
- SMITH, C.E. (1994): "El Factor Merlín: Liderazgo y Propósito Estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, 3/94, nº 61, pp. 36-47.
- SMITH, D. (1998): "Invigorating change initiatives", *Management Review*, Vol. 87, No. 5, pp 45-48.
- SOFAER, S. (1999): "Qualitative Methods: What Are They and Why Use Them?", *Health Services Research*, Vol. 34, No. 5, December, pp. 1101-1118. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- SPECTOR, B.A. (1989): "From Bogged Down to Fired Up: Inspiring Organizational Change", *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 4, Summer, pp. 29-34.
- SPREITZER, G.M. (1995): "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp 1442-1465.
- SPREITZER, G.M. (1996): "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- STAKE, R.E. (1995): *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- STARBUCK, W., GREVE, A. y HEDBERG, B.L.T. (1978): "Responding to crisis", *Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 2, pp. 111-137.
- STINCHCOMBE, A.L. (1965): "Social structure and organizations". En J. March (Ed.). *Handbook of Organizations*, pp. 142-193. Chicago: Rand McNally. Citado en Haveman (1992), "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp 48-75.
- STRAUSS, A. (1987): *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, Nueva York. Citado en Balbastre (2001), *La*

autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio.

Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990): *Basics of qualitative research*, Sage, Newbury Park, CA. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio.* Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1997): *Grounded theory in practice*, Dage, Thousand Oaks, CA. Citado en Balbastre (2001), *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje de la organización: una investigación de carácter exploratorio.* Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia.

STRAUSS, G. y ROSENSTEIN, E. (1970): "Workers Participation: A Critical View", *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 2, Febr., pp. 197-214.

STREBEL, P. (1994): "Choosing the right change path", *California Management Review*, Winter, Vol. 36, No. 2, pp. 29-51.

STREBEL, P. (1996): "Why Do Employees Resist Change?", *Harvard Business Review*, May/June, Vol. 74, No.3, pp. 86-93.

TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H. (1958): "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 30, No. 2, pp. 95-101.

TAYLOR, F. (1911): *Principles of Scientific Management*.

TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (2000): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ed. Paidós, Barcelona.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

THOMAS, K.W. y VELTHOUSE, B.A. (1990): "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.

TROY, K. (1994): *Change Management: An Overview of Current Initiatives. A Research Report*. Ed. The Conference Board. New York.

- ULRICH, D. (1998): "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter, pp. 15-26.
- VAN DE VEN, A.H. y POOLE, M.S. (1990): "Methods to develop a grounded theory of innovation processes in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science*, Vol. 1, pp. 313-335.
- VAN DE VEN, A.H. y POOLE, M.S. (1995): "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 510-540.
- VAN OUDTSHOORN, M. y THOMAS, L. (1995): "A management synopsis of empowerment", *Training for Quality*, Vol. 3, No. 3, pp. 25-32.
- VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Ed. Civitas, Madrid.
- VILA, N., KÜSTER, I. y ALDÁS, J. (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quaderns de Treball*, Num. 104, Universitat de València.
- VROOM, V.H. y JAGO, A.G. (1988): *The New Leadership. Managing Participation in Organizations*, Ed. Prentice Hall, Inc. Existe traducción al español (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Ed. Díaz de Santos. Madrid
- WADDELL, D. y SOHAL, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 543-548.
- WALL, T.D. y LISCHERON, J.A. (1976): *Worker Participation: A Critique of the Literature and some fresh evidence*, McGraw-Hill Book Company, London and New York, (UK) Ltd.
- WALTON, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.
- WATKINS, K.E. y MARSIK, V.J. (1993): *Sculpting the Learning Organization*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- WEAVER, G.R. y GIOIA, D.A. (1994): "Paradigms lost: Incommensurability vs structurationist inquiry", *Organization Studies*, Vol. 15, No. 4, pp. 565-585.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

- WICK, C.W. y LEON, L.S. (1995): "From Ideas to Action: Creating a Learning Organization" *Human Resource Management*, Summer 1995, Vol. 34, N° 2, pp. 299-311.
- WILKINSON, A. (1998): "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, Vol. 27, No.1, pp. 40-56.
- WILLIAMSON, O. (1975a): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, Nueva York. Existe traducción al español (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, Méjico.
- WILLIAMSON, O.E. (1975b): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press. Nueva York. Existe traducción al español (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de Cultura Económica. Méjico.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. Nueva York. Existe versión en español (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica. Méjico.
- WILLMOTT, H., JACKSON, N. y CARTER, P. (1993): "Breaking the paradigm mentality; Comment; Reply", *Organization Studies*, Vol. 14, No. 5, pp. 681-704.
- WRIGHT, L.L. (1996): "Qualitative International Management Research", en Punnett y Shenkar (Eds.): *Handbook for International Management Research*, Blackwell, pp. 63-81.
- YIN, R. K. (1993): *Applications of case study research*, Sage, Newbury Park, CA.
- YIN, R.K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- ZALTMAN, G. y DUNCAN, R. (1977): *Strategies for Planned Change*, Wiley, Toronto. Citado en Waddell y Sohal (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, No.8, pp. 543-548.
- ZEFFANE, R. (1996): "Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7, pp. 36-43.

- ZEIRA, Y. y AVEDISIAN, J. (1989): "Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success", *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 31-45.
- ZUCKER, L.G. (1983): "Organizations as institutions". En S.B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-42. Citado en Greenwood y Hinings (1996), "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054.

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

CUESTIONARIO

1. Objetivos del cambio

- objetivos cuantificables

- objetivos cualitativos

2. En qué ha consistido el cambio

- descripción de la situación de la empresa antes del cambio

- motivos (internos y/o externos) que la llevaron a plantearse el cambio

- descripción del cambio que se pretendía llevar a cabo inicialmente

3. Fase de formulación

3.1. Señale con una cruz qué análisis externos previos se habían realizado antes de iniciar el proceso de cambio

Identificación y análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de su empresa	
Identificación de la posición competitiva de la empresa respecto a competidores actuales	
Identificación de la posición competitiva de la empresa respecto a competidores potenciales	
Identificación de la posición competitiva de la empresa respecto a clientes	
Identificación de la posición competitiva de la empresa respecto a proveedores	
Identificación de la posición competitiva de la empresa respecto a productos sustitutivos	
Análisis del ciclo de vida de sus productos	

3.2. Señale con una cruz qué análisis internos previos se habían realizado antes de iniciar el proceso de cambio

Análisis financiero	
Identificación de los factores clave de la empresa (puntos fuertes y débiles)	
Comparación de los factores clave de la empresa frente a los competidores	
Estudio en profundidad de qué está haciendo la empresa en cada una de sus funciones (análisis funcional)	
Análisis de las actividades que se llevan a cabo para ofrecer el producto o servicio (cadena de valor)	
Análisis de cartera (matrices de negocio)	

3.3. Duración de esta fase de formular / planificar el cambio

Menos de un mes	?	De 1 a 3 meses	?
De 3 a 6 meses	?	De 6 a 12 meses	?
Más de 1 año	?		

3.4. Personas implicadas

- Quién detectó la necesidad del cambio?
- Quién ha tomado parte en la recopilación de información sobre la empresa que ayudase a definir cómo tenía que ser el cambio?
- Quién ha tomado parte en la recopilación de información sobre el entorno empresarial que ayudase a definir cómo tenía que ser el cambio?
- Quién ha estudiado las distintas alternativas posibles de cambio?
- Quién ha tomado la decisión sobre el tipo de cambio?

3.5. A continuación aparecen listadas una serie de afirmaciones. Responda a las mismas según la escala propuesta, marcando con una “A” la casilla que mejor defina la situación antes del cambio, y con una “D” si se ha visto alterada la situación después de haberse implantado el cambio

- (1) Totalmente en desacuerdo / Rotundamente falso / Nunca
- (2) En desacuerdo / Falso / Casi nunca
- (3) Indiferente / Parcialmente cierto / A veces sí, a veces no
- (4) De acuerdo / Cierto / A menudo
- (5) Totalmente de acuerdo / Totalmente cierto / Siempre

CULTURA	1	2	3	4	5
Los empleados son conscientes de la existencia de una cultura de empresa (creencias, valores,...)					
Los empleados han sido adoctrinados en algún momento en los valores de la empresa					
Los intereses y escala de valores de los empleados coinciden básicamente con los de la empresa					
Las prácticas de RRHH (selección, valoración, remuneración,...) han tratado de reflejar y reforzar los valores de la empresa					
El clima de trabajo en la empresa fomenta la participación de los empleados					
La empresa valora altamente el compromiso de los empleados					
La empresa potencia activamente la implicación de los empleados					

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1	2	3	4	5
Hay un organigrama bien definido y con los puestos claramente marcados					
La estructura organizativa es relativamente plana (pocos niveles directivos)					
La mayor parte de los mandos medios tienen un bajo número de empleados a su cargo					
Existen amplias relaciones entre los departamentos					
Las descripciones de puestos de trabajo se siguen bastante al pie de la letra					
Los empleados saben en todo momento lo que se espera de ellos y de su trabajo					
Los empleados tienen un alto acceso a recursos (dinero, tiempo, personal,...) para decidir sobre la mejor forma de realizar sus tareas					
Los empleados pueden obtener fácilmente recursos (dinero, tiempo, personal,...) para implantar una nueva idea que esperan que les ayude en su trabajo					
POLÍTICAS DE RR.HH: EVALUACIÓN	1	2	3	4	5
Los empleados colaboran en la evaluación de su rendimiento					
Los empleados colaboran en la evaluación del rendimiento de sus compañeros					
Los empleados colaboran en la evaluación del rendimiento de sus superiores					
Los empleados colaboran en la evaluación del rendimiento de sus subordinados					
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
Existen grupos de trabajo permanentes					
Existen grupos de trabajo puntuales para un asunto puntual					
Los empleados saben que cuentan con todo el apoyo de su grupo para hacer su trabajo					
SISTEMA DE RETRIBUCIÓN	1	2	3	4	5
El sistema salarial está relacionado con los resultados					
Existen otros medios motivadores para fomentar mejores resultados además de los económicos					
Un porcentaje del salario está vinculado a los resultados del equipo de trabajo					
Un porcentaje del salario está vinculado a los resultados de la empresa					
El sistema salarial considera sólo el resultado individual					
Los empleados conocen los salarios de todos los miembros de la empresa					
RELACIÓN SUPERIOR-SUBORDINADO	1	2	3	4	5
Los directivos medios tienen un talante abierto y escuchan y aceptan, en su caso, las ideas de sus subordinados					
La dirección comunica sus planes y estrategias regularmente					
La dirección ofrece sus planes y estrategias para recabar sugerencias antes de aprobarlos					
La empresa potencia activamente la auto-responsabilidad					
Los empleados tienen autonomía para decidir cuándo y cómo realizar su trabajo					
Los empleados saben que cuentan con todo el apoyo de sus superiores directos para hacer su trabajo					
Los empleados saben que cuentan con el apoyo de la dirección en cualquier caso					

FORMACIÓN	1	2	3	4	5
Los empleados tienen suficientes conocimientos y habilidades para hacer bien su trabajo					
Los empleados están al día en las materias que les atañen					
Los directivos medios tienen conocimientos suficientes para atender asuntos financieros (comprender la situación financiera de la empresa)					
Los empleados tienen conocimientos suficientes para atender asuntos financieros (comprender la situación financiera de la empresa)					
La empresa facilita formación regularmente en conocimientos relacionados con cada puesto de trabajo					
La empresa facilita formación en técnicas de habilidades interpersonales y comunicativas a los empleados de base					
La empresa facilita formación en técnicas de habilidades interpersonales y comunicativas a los directivos					
La empresa facilita formación en cuanto a técnicas de resolución de problemas a los empleados de base					
La empresa facilita formación en cuanto a técnicas de resolución de problemas a los directivos					
La empresa facilita formación en cuanto a técnicas de trabajo en grupo a los empleados de base					
La empresa facilita formación en cuanto a técnicas de trabajo en grupo a los directivos					
TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5
Los empleados de base reciben información acerca de los objetivos y estrategias del negocio					
Los empleados tienen acceso a la información contable de la empresa (resultados, cifra de ventas,...)					
Existe información de resultados desglosada por departamentos					
Esa información por departamento se comunica a cada departamento					
Existe información de resultados desglosada para cada persona					
Esa información se comunica a cada trabajador individualmente					
La información de los resultados (en general) se hace pública para que cada persona pueda mejorar su trabajo					

3.6. Problemas detectados. Valore las afirmaciones de 1 a 5 según la escala propuesta, marcando con una F si el problema se dio durante la fase de formulación y con una I si se observó durante la implantación. Añada aquellos problemas que no se ven reflejados con ninguno de los ítems.

- (1) Totalmente en desacuerdo / Rotundamente falso / Nunca
 (2) En desacuerdo / Falso / Casi nunca
 (3) Indiferente / Parcialmente cierto / A veces sí, a veces no
 (4) De acuerdo / Cierto / A menudo
 (5) Totalmente de acuerdo / Totalmente cierto / Siempre

	1	2	3	4	5
La visión de futuro (hacia dónde cambiar) no estaba del todo clara					
El coste económico del cambio se consideraba muy alto					
La estructura organizativa de la empresa no permitía formular el cambio como sería más deseable					
La empresa tenía una serie de valores muy arraigados que dificultaban el diseño del cambio					
Los departamentos estaban funcionando de una manera que no era posible definir el cambio como se pretendía					
El equipo de dirección tenía opiniones diferentes respecto al cambio					
El entorno era altamente inestable y dificultaba el diseño del cambio					
Los sindicatos no estuvieron de acuerdo con la formulación					
El personal no aceptaba la movilidad de puestos que supondría el cambio					
No ha existido una persona con el adecuado carisma para ilusionar al resto durante el proceso de cambio					
Otro:					
Otro:					
Otro:					

4. Fase de implantación (puesta en marcha del cambio)

4.1. Duración de esta fase

Menos de un mes ?	De 1 a 3 meses ?
De 3 a 6 meses ?	De 6 a 12 meses ?
De 1 a 2 años ?	De 2 a 3 años ?
Más de 3 años ?	Sin finalizar (estimar cuánto durará): _____

4.2. Personas implicadas

- Quién ha realizado las principales tareas relacionadas con la implantación del cambio?

- Describa cómo y cuanto ha afectado el cambio (en cuanto a contenido del puesto, formación, remuneración,...) a los siguientes puestos de trabajo:

¿Mandos intermedios

¿Trabajadores de base (actividad principal)

¿Trabajadores de base (actividades de apoyo: administración, informática,...)

5. Señale su opinión respecto a las siguientes afirmación siguiendo esta escala:

(sólo para la entrevista a mandos intermedios)

- (1) Rotundamente falso / Nunca
- (2) Bastante falso / Casi nunca
- (3) Parcialmente falso / Muy pocas veces
- (4) A veces cierto, a veces falso / A veces
- (5) Parcialmente cierto / Algunas veces
- (6) Bastante cierto / A menudo
- (7) Muy cierto / Siempre

	1	2	3	4	5	6	7
Tengo el apoyo que necesito de mis subordinados para hacer bien mi trabajo							
Tengo el apoyo que necesito de mi grupo de trabajo para hacer bien mi trabajo							
Tengo el apoyo que necesito de mis compañeros para hacer bien mi trabajo							
Tengo el apoyo que necesito de mi superior inmediato para hacer bien mi trabajo							
Existe un clima de participación y comentarios abiertos							
Existe flexibilidad y descentralización de autoridad							
Se valora las preocupaciones de los trabajadores y sus ideas							
Existen procesos creativos de solución de problemas							
Existe cohesión en el grupo de trabajo, buenas relaciones							
Las líneas de autoridad no están estrictamente definidas							
Los objetivos de cada sección no están claramente descritos							
Muchas tareas que se realizan en contacto directo con el cliente no están claramente definidas							
Puedo conseguir los recursos necesarios para implantar nuevas ideas							
Cuando necesito recursos adicionales para hacer mi trabajo, generalmente los puedo conseguir							
Tengo acceso a los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo							
Comprendo las estrategias y metas de la empresa							
Comprendo la visión del futuro de la empresa que tiene la alta dirección							
Tengo acceso a la información estratégica que necesito para hacer bien mi trabajo							

6. Respuesta de los empleados al cambio. Marque del 1 al 5 los siguientes ítems siguiendo la escala siguiente:

- (1) Rotundamente falso / Ninguno
- (2) Falso / Algunos
- (3) Parcialmente cierto / Bastantes
- (4) Cierto / La mayoría
- (5) Totalmente cierto / Todos

	1	2	3	4	5
Los empleados mostraron al principio gran interés por el cambio					
Los empleados se ilusionaron mucho con la propuesta de cambio					
Los empleados han mantenido ese interés e ilusión durante todo el proceso					
Los empleados han mostrado abiertamente su deseo de aportar sus ideas durante el proceso de cambio					
Los empleados han sentido inseguridad durante el cambio					
Los empleados han mostrado su preocupación por las novedades que incluye la nueva situación de la empresa					
Un grupo de empleados se ha resistido desde el principio					
El grupo de resistencia ha mantenido su oposición hasta el final					
El grupo de resistencia ha conseguido influir en el resto, reduciendo la ilusión de los demás y aumentando sus temores					
Hemos tenido que despedir personal que estaba abiertamente en contra del cambio					

7. Resultados del cambio: se han conseguido los objetivos?

8. Resultados financieros y económicos. Responda a los siguientes ítems teniendo en cuenta cuánto han mejorado después del cambio:

	Muy poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho
Cifra de ventas					
Disminución de costes					
Margen de beneficios					
Productividad de la empresa					
Calidad del trabajo terminado					
Satisfacción de los clientes					
Tiempo que se tarda en completar las tareas					
Posición competitiva en el sector					
Cuota de mercado					

9. Resultados socio-laborales. Responda a los siguientes ítems teniendo en cuenta cuánto han mejorado después del cambio:

	Muy poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho
Satisfacción de los empleados con su trabajo					
Absentismo laboral					
Número de días de huelga					
Conflictos laborales					
Rotación de la plantilla					
Jubilaciones anticipadas					
Número de trabajadores					
Rejuvenecimiento de la plantilla					
Eventualidad de la mano de obra					

Datos de clasificación de la empresa:

Nombre: _____

Año de fundación:

Número de empleados:
(equivalente a TC)

Servicios que se subcontratan: _____

Volumen de facturación anual: _____

Negocios a los que se dedica: _____

Forma jurídica: _____

¿Es una empresa familiar? Si ? No ? En caso afirmativo, generación: _____

Datos de clasificación del entrevistado:

Nombre: _____

Puesto que ocupa: _____

Formación: Estudios primarios ?

Bachillerato / F.P. ?

Estudios Universitarios ?

Antigüedad en la empresa: _____

Número de subordinados a su cargo:

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

1. Comenzaremos por conocer el proceso con que se toman decisiones en su empresa. Consideramos que hay tres tipos básicos de decisiones: operativas, tácticas y estratégicas. También que el proceso de toma de decisiones está compuesto por una serie de fases, a las que haremos referencia en cada momento. Responda a las siguientes preguntas, siempre teniendo en cuenta el tipo de decisión correspondiente:

1.1. En el momento de RECABAR INFORMACIÓN y plantear posibles DECISIONES ALTERNATIVAS:

Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos:

1 – no colaboran
2 – colaboran muy poco
3 – colaboran algo
4 – colaboran bastante
5 – colaboran mucho

Operarios
Supervisores de base
Directivos medios
Alta dirección

Decisión operativa
Decisión táctica
Decisión estratégica

Apunte en cada casilla el grupo al que se refiere la primera cifra de cada columna que sea superior a 1 (si la primera cifra es 2 o más apuntará OPERARIOS, si es 1 pasará a la siguiente cifra que, si es 2 o más apuntará SUPERVISORES, y si es 1 pasará a la siguiente, y así sucesivamente hasta encontrar la primera cifra que sea superior a 1)

A partir de aquí, responda sólo acerca del grupo que ha escrito en cada columna:

Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal (formal si existe algún cauce o herramienta que la canalice; informal si se produce de forma espontánea o no regulada)

Formal
1
2
3
4
5
Informal

Directa
1
2
3
4
5
Representada

Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo.

Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas (los niveles anteriores incluyen los posteriores, por ejemplo: si son consultados, entenderemos que se les ha informado).

Son informados
Son consultados
Cooperan (se alcanza un consenso)
Se delega en ellos esta tarea

1.2. En el momento de VALORAR todas las alternativas planteadas Y ELEGIR la que se va a implantar:

Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos:

1 – no colaboran
2 – colaboran muy poco
3 – colaboran algo
4 – colaboran bastante
5 – colaboran mucho

Operarios
Supervisores de base
Directivos medios
Alta dirección

Decisión operativa
Decisión táctica
Decisión estratégica

Apunte en cada casilla el grupo al que se refiere la primera cifra de cada columna que sea superior a 1 (si la primera cifra es 2 o más apuntará operarios, si es 1 pasará a la siguiente cifra que, si es 2 o más apuntará supervisores, y si es 1 pasará a la siguiente, y así sucesivamente hasta encontrar la primera cifra que sea superior a 1)

A partir de aquí, responda sólo acerca del grupo que ha escrito en cada columna:

Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal (formal si existe algún cauce o herramienta que la canalice; informal si se produce de forma espontánea o no regulada)

Formal
1
2
3
4
5
Informal

Directa
1
2
3
4
5
Representada

Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo.

Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas (los niveles anteriores incluyen los posteriores, por ejemplo: si son consultados, entenderemos que se les ha informado).

Son informados
Son consultados
Cooperan (se alcanza un consenso)
Se delega en ellos esta tarea

1.3. En el momento de IMPLANTAR LA ALTERNATIVA ELEGIDA:

Valore de 1 a 5 la colaboración de cada uno de los siguientes grupos:

- 1 – no colaboran
- 2 – colaboran muy poco
- 3 – colaboran algo
- 4 – colaboran bastante
- 5 – colaboran mucho

Operarios
Supervisores de base
Directivos medios
Alta dirección

Decisión operativa	Decisión táctica	Decisión estratégica

Apunte en cada casilla el grupo al que se refiere la primera cifra de cada columna que sea superior a 1 (si la primera cifra es 2 o más apuntará operarios, si es 1 pasará a la siguiente cifra que, si es 2 o más apuntará supervisores, y si es 1 pasará a la siguiente, y así sucesivamente hasta encontrar la primera cifra que sea superior a 1)

A partir de aquí, responda sólo acerca del grupo que ha escrito en cada columna:

Señale con un círculo en qué grado la colaboración de ese grupo es formal o informal (formal si existe algún cauce o herramienta que la canalice; informal si se produce de forma espontánea o no regulada)

Formal

1

2

3

4

5

Informal

1

2

3

4

5

Señale con un círculo en qué grado la colaboración es directa o a través de alguien que actúa como representante del grupo.

Directa

1

2

3

4

5

Representada

1

2

3

4

5

Marque con una X cómo se puede definir la colaboración de ese grupo de personas (los niveles anteriores incluyen los posteriores, por ejemplo: si son consultados, Cooperan (se alcanza un consenso), entenderemos que se les ha informado).

Son informados

☐

Son consultados

☐

Cooperan (se alcanza un consenso)

☐

Se delega en ellos esta tarea

☐

2. A continuación nos proponemos analizar un cambio que haya ocurrido en su empresa. Para ello, señale de entre las siguientes situaciones una por la que haya atravesado su empresa en los últimos 2 ó 3 años. A partir de este momento todas las preguntas que le formulemos estarán relacionadas con el cambio que Vd. haya elegido analizar. Recuerde señalar sólo una respuesta:

- ☐ Hemos introducido un nuevo proceso productivo, una maquinaria o un equipo técnico nuevos.
- ☐ Nos hemos dirigido hacia un nuevo grupo de clientes, con los consiguientes cambios en herramientas de marketing y en adecuaciones de nuestro producto o servicio.
- ☐ Hemos introducido en el mercado un nuevo producto y por tanto también una nueva forma de producirlo, promocionarlo y comercializarlo.
- ☐ Hemos ampliado nuestro mercado objetivo, dirigiéndonos a clientes de otras regiones dentro del país o a clientes extranjeros.
- ☐ Hemos atravesado un proceso de fusión, una adquisición, o una alianza de cooperación con otra/s empresa/s.
- ☐ Hemos iniciado un programa de gestión de la calidad o de gestión medioambiental.
- ☐ Hemos reestructurado la empresa, creando o suprimiendo un departamento, o modificando la relación entre los existentes.

RECUERDE: EL RESTO DEL CUESTIONARIO DEBERÁ RESPONDERLO EN BASE AL CAMBIO ELEGIDO EN ESTA PREGUNTA

3. Concrete en pocas palabras en qué ha consistido exactamente el cambio señalado

.....

.....

4. Señale en qué grado se identifica más el cambio ocurrido en su empresa con una de las dos afirmaciones siguientes:

1	Totalmente de acuerdo con A
2	Más de acuerdo con A que con B
3	Igual de acuerdo con ambas
4	Más de acuerdo con B que con A
5	Totalmente de acuerdo con B

OPCIÓN A						OPCIÓN B					
Hemos tenido un cambio de algunos aspectos puntuales, pero en esencia la empresa sigue igual	1	2	3	4	5	El cambio ha sido radical, hoy ya no somos la misma empresa que antes					
Las condiciones del entorno nos indicaban que el cambio <u>debía</u> producirse (reaccionamos)	1	2	3	4	5	Considerábamos que tarde o temprano habría que cambiar y decidió anticiparse					
La supervivencia de la empresa estaba en juego si no se realizaba el cambio	1	2	3	4	5	Consideramos que el cambio nos brindaba una oportunidad interesante					
El cambio se realizó con tiempo, meditando durante todo el proceso	1	2	3	4	5	El cambio fue rápido, las etapas de planificación y ejecución de tareas fueron ambas muy breves					

5. Valore en qué medida las afirmaciones siguientes describen una situación que tuvo lugar en su empresa antes o durante el cambio, marcando con un círculo el nivel correspondiente:

1. Nunca ocurrió eso
2. Ocurrió pero no afectó mucho a nuestros planes de cambio
3. Ocurrió y afectó en cierta medida
4. Ocurrió y dificultó el cambio seriamente
5. Ocurrió y nos obligó a alterar la forma en que habíamos previsto el cambio

1. Existía cierta percepción distorsionada de la situación (por dificultad de la empresa para evaluar el futuro, por rechazo a todo aquello contrario a lo que se espera o se desea, o por ideas tan asumidas que no se percibía la necesidad de cambiar)	1	2	3	4	5
2. Surgieron dificultades en cuanto a la interpretación y comprensión de determinada información que era fundamental para entender el cambio	1	2	3	4	5
3. Algunas personas no se atrevieron a expresar sus preocupaciones u opiniones, que nos hubiesen ayudado en ese momento	1	2	3	4	5
4. La interrupción del funcionamiento habitual para entrar en una situación de cambio conllevaba unos costes muy altos para la empresa.	1	2	3	4	5
5. El cambio nos podría traer ventajas, pero también nos supondría pérdidas en otras partes, y aunque nuestro funcionamiento no era el mejor, lo que perdíamos por un lado se compensaba por otro y por eso no estábamos especialmente motivados hacia el cambio	1	2	3	4	5
6. Ya se habían intentado otros cambios y nos habían traído tan malos resultados que el interés por iniciar uno nuevo quedaba mermado	1	2	3	4	5
7. Los empleados en general no hacían una valoración de los resultados a conseguir con el cambio tan positiva como la que hacía la gerencia y por eso el cambio no les interesaba	1	2	3	4	5
8. Las circunstancias cambiaban tan rápido y la situación era tan compleja que nos resultaba difícil encontrar una respuesta creativa	1	2	3	4	5
9. Nuestra situación era en gran parte producto de la situación general del sector, de modo que estábamos bastante resignados a que las cosas funcionasen de esa manera y por eso tampoco buscábamos soluciones insistentemente	1	2	3	4	5
10. La dirección de la empresa no conseguía transmitir claramente sus intenciones con el cambio al resto de empleados	1	2	3	4	5
11. Los valores de la organización eran tan distintos de los intereses de los empleados que éstos no se sentían inclinados hacia el cambio	1	2	3	4	5
12. El cambio iba a generar una situación en la que algunos departamentos saldrían menos beneficiados, y éstos generaron cierta resistencia.	1	2	3	4	5

13. Había grupos en la empresa que tenían sentimientos dispares y contradictorios respecto al cambio y eso no permitía su adecuada implantación.	1	2	3	4	5
14. En general, en la empresa existía una cierta forma de hacer las cosas, unos valores, que estaban profundamente arraigados y costaba cambiarlos	1	2	3	4	5
15. Al promotor del cambio le acompañaba una obsesión que le llevaba a descuidar otros aspectos que pudieran estar preocupando al resto de implicados	1	2	3	4	5
16. No tuvimos en cuenta la experiencia que tienen los encargados a la hora de implantar el cambio, renunciando a utilizarla y además generando un sentimiento de subestima que se tradujo en una resistencia por su parte	1	2	3	4	5
17. Los directivos tenían la incertidumbre, no se atrevían a alterar la situación existente, y las rutinas establecidas que existían actuaban como resistencia frente a las novedades. Así, a pesar de que generalmente se admitía la necesidad de cambiar, no había nadie que diese el primer paso	1	2	3	4	5
18. El cambio que necesitábamos exigía unas capacidades con las que la empresa en ese momento no contaba	1	2	3	4	5
19. Surgió una actitud cínica de cara al cambio por parte de los empleados	1	2	3	4	5
20. Otros (especificar):	1	2	3	4	5
21. Otros (especificar):	1	2	3	4	5

6. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	1 En desacuerdo	2 Algo de acuerdo	3 De acuerdo	4 Bastante de acuerdo	5 Muy de acuerdo
1. En mi empresa existe una buena política de formación	1	2	3	4	5
2. Ofrecemos cursos de formación regularmente a todos los niveles	1	2	3	4	5
3. Durante el proceso de cambio se ofreció formación a aquellos puestos que la necesitaban para contar con nuevas habilidades	1	2	3	4	5
4. Durante el cambio los empleados recibieron una formación que les permitió entender la situación	1	2	3	4	5
5. En la empresa hay un continuo flujo de información de abajo (operarios) arriba (dirección)	1	2	3	4	5
6. En la empresa hay un continuo flujo de información de arriba (dirección) abajo (operarios)	1	2	3	4	5
7. En la empresa existe un continuo flujo de información entre los departamentos	1	2	3	4	5
8. El sistema retributivo de la empresa premia los comportamientos innovadores	1	2	3	4	5
9. Existen incentivos monetarios para aquellos empleados que colaboran en un cambio	1	2	3	4	5
10. Existen incentivos no monetarios para aquellos empleados que colaboran en un cambio	1	2	3	4	5
11. Las relaciones entre las personas de la empresa fomentan un ambiente de cambio	1	2	3	4	5
12. Las relaciones entre superiores y subordinados fomentan un ambiente de cambio	1	2	3	4	5
13. La naturaleza del trabajo realizado fomenta un ambiente de cambio	1	2	3	4	5
14. La empresa muestra claramente hasta qué punto valora un ambiente de cambio	1	2	3	4	5
15. Los valores y creencias de la empresa respecto al cambio quedaban patentes para todos	1	2	3	4	5
16. Los empleados han sido conscientes durante el cambio de la confianza que la empresa tiene en ellos	1	2	3	4	5
17. Los empleados han sido conscientes durante el cambio de que la alta dirección lo apoyaba a pesar de los errores que pudieran cometerse debido a la situación de incertidumbre	1	2	3	4	5
18. Los directivos han sabido imponerse durante el cambio a través de una autoridad no formal	1	2	3	4	5
19. Los directivos han pretendido implicar a los empleados durante el cambio	1	2	3	4	5
20. Los directivos han conseguido implicar a los empleados durante el cambio	1	2	3	4	5
21. Los empleados en general consideraban que los cambios eran necesarios	1	2	3	4	5
22. Los empleados en general consideraban que la empresa era capaz de afrontar el cambio con éxito	1	2	3	4	5
23. Los empleados estaban satisfechos con la situación previa al cambio	1	2	3	4	5
24. La alta dirección apoyó el cambio en todo momento	1	2	3	4	5
25. El apoyo de la alta dirección al cambio se comunicó al resto de la empresa	1	2	3	4	5
26. Los empleados estaban en general involucrados con el cambio	1	2	3	4	5

7. Valore los resultados que ha tenido el cambio para su empresa. Indique primero si responde en base a una medición objetiva o si son percepciones personales, y marque con un círculo el aumento o reducción:

↑↑ fuerte incremento ↑ ligero incremento = no se ha visto afectado ↓ ligera disminución ↓↓ fuerte disminución

	Medición objetiva	Percepción personal	Fuerte incremento			Fuerte disminución	
Cifra de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Margen de beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Productividad de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Calidad del trabajo terminado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Tiempo que se tarda en completar las tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Mejora de la posición competitiva en el sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Cuota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Satisfacción de los empleados con su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Absentismo laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Número de días de huelga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Conflictos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Rotación de la plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Jubilaciones anticipadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Número de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Rejuvenecimiento de la plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓
Eventualidad de la mano de obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↑↑	↑	=	↓	↓↓

Datos de clasificación:

Sector de actividad de la empresa: industrial ☐ servicios ☐

Negocios a los que se dedica: _____

Forma jurídica: _____ ¿Es una empresa familiar? Si ☐ No ☐ En caso afirmativo, generación: _____

Volumen de facturación anual: _____

Año de fundación:

Número de empleados:
(equivalente a tiempo completo)

Indique el número de trabajadores de su empresa con:

Formación universitaria	<input type="text"/>
Bachillerato o FP	<input type="text"/>
Enseñanza obligatoria	<input type="text"/>
Sin titulación	<input type="text"/>

¿Desea recibir los resultados de la investigación? Si ☐ No ☐

Los siguientes datos son voluntarios. Garantizamos el anonimato de la empresa y la persona entrevistada, y estos datos nos servirán en caso de que necesitemos ponernos en contacto con Vd. por algún motivo (dificultad en la recepción de las respuestas, envío posterior de los resultados, etc)

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Nombre de la persona que ha respondido: _____

Puesto que ocupa: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Formación: Estudios primarios ☐
Bachillerato / F.P. ☐
Estudios Universitarios ☐

Número de subordinados a su cargo:

MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**LE RECORDAMOS QUE PODRÁ RECIBIR UN INFORME DE LAS
CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO SI LO DESEA**

ENVÍO DE LA RESPUESTA:

POR CORREO:

**Manuela Pardo del Val
Facultad de Economía
Avda. Los Naranjos, s/n
46022 Valencia**

POR FAX:

**Attn. Manuela Pardo del Val
Fax: 96 382 83 33**

